

大众消费的崩塌
身处小群时代
个性消费的普及
共建直击人心的产品、服务与创意消费符号
专属消费的崛起

智威汤逊大中华区 首位华人创意总监
纵横广告界30余年 四度斩获香港4A金帆奖
25年来塑造亚洲创意行业的九大传奇人物之一

吴文芳——著

让人上瘾的产品、广告与创意背后的秘密

从被看见到拒绝不了



北京时代华文书局

图书在版编目（CIP）数据

瘾 : 让人上瘾的产品、广告与创意背后的秘密 /吴文芳著. -- 北京 : 北京时代华文书局, 2020.6

ISBN 978-7-5699-3752-7

Ⅰ . ①瘾… Ⅱ . ①吴… Ⅲ . ①广告设计 Ⅳ .① J524.3

中国版本图书馆CIP数据核字(2020)第102164号

瘾 : 让人上瘾的产品、广告与创意背后的秘密

Yin Rang Ren Shangyin de Chanpin Guanggao yu Chuangyi Beihou de Mimi

著 者 吴文芳

出 版 人 陈 涛

选题策划 刘昭远 薛纪雨

责任编辑 周海燕 韩明慧

装帧设计 水玉银文化

责任印制 郝 旺

出版发行 北京时代华文书局 http://www.bjsdsj.com.cn

北京市东城区安定门外大街136号皇城国际大厦A座8楼

邮编：100011 电话：010 - 83670692 64267677

印 刷 唐山富达印务有限公司

（如发现印装质量问题，请与印刷厂联系调换）

开 本 880mm×1230mm 1/32

印 张 8

字 数 195千字

版 次 2020年6月第1版

印 次 2020年6月第1次印刷

书 号 ISBN 978-7-5699-3752-7

定 价 45.00元

目录

从小我就一直拥有许多的梦想，

是因为我自小就拥有机会看很多的书。

—— 比尔·盖茨

序一

每次与吴文芳见面，他都会带我从一个地方到另一个地方。

“林桂枝，你在哪儿？我去接你。”然后，他开车带我经过香港山顶的婆娑树影，去海边吃咖喱饭，领我行走在上环的老街区，到老旧的茶餐厅喝咖啡，在北京的冬夜穿梭在空空荡荡的商场看一出末场电影。

我次次都被吴文芳带着走。后来我才明白其中的原因：吴文芳总是在动，哪怕到了一个地方安坐下来，身体不在路上，他的思维也在不断地奔跑。

这本书是作者跃动思维的体现。它是一本开发创意的书，是广告书，是市场学书；同时它是经验，是实验。在这本书里，奔放的意念跃然纸上。

看完这本书，我学到了很多东西。这次没见到他的人，却又不由自主跟着他的步伐，被他带走了。

林桂枝
文案女王、奥美前首席文案总监

序二

大多数认识吴文芳的人，都会认为他是一个与众不同、极具魅力的人。吴文芳常常打破常规，无论什么题材，他总是能找到别具一格的、创新的表达方式。他懂得利用简单明快的技巧，将这些想法铸成具体的推广策略，让手头的材料变得具有说服力和连贯性。再加上时下流行的语言，极具启发性、简单明确的标题，以及他特有的幽默，吴文芳总能带来一些令人拍案叫绝的传奇作品，流传于商政界。

吴文芳与其他的著名广告营销大师不同，他总会认真研究主题、对象，相关个体或组织，透彻理解目标受众。不仅如此，他的作品往往蕴涵着难得的普世哲学。我一直信任吴文芳的作品，因为它们流露出节操、诚实、合乎道德的原则，特别是对香港的强烈感情。

得悉吴文芳著书，与读者分享自己数十年的广告及营销经验，实在令人欣悦。我热切期望读者发现这本书是知识的宝藏，享受阅读的乐趣，并一同感受吴文芳的专业精神以及他对生活和工作的热情。

曾荫权

中华人民共和国香港特别行政区前任行政长官

序三

我不认识吴文芳先生，吴文芳前辈应该也不认识我。

我不了解他曾经究竟有多“神通”，就像他不了解我为什么自诩为“野狗”一样。

这是事实，是两代广告人之间的事实，当然也是大多数作者与读者之间的事实。

正因为这样的事实，当我收到吴文芳大师在聊天群里发来的原话时 ——“我想找一个我不认识的人，他看了我的东西，觉得还有点用，才肯为我写个序，那才有意思”—— 我才顿时拍案，感叹“此乃真人，必存真迹”。

翻开书，才读上几页，我就明白了，这本书不是市场上行业中比比皆是的营销理论搬运实录，也不是寻常行业名人的说教，这更像是一部中国广告行业发展史，是属于上一个黄金时代的电影剧本。未来，也许会有导演将这本书改编为电影，取名为“广告忘不了的人与事”，但我现在想给它起另一个名字“吴文芳小传·香港篇”。这是一本纵观35年风云变幻的作品，是管中窥豹，侧面反映中国广告跌宕沉浮的《战国策》，也是吴文芳前辈一个人闯荡江湖的《刺客信条》，更是重温世界级广告大师心法的《离骚》。

书究竟好不好看，大家别看我的序，赶快跳过这一页，看吴文芳大师重温时光过隙处，再度以手捧心，为一个时代、一个行业、一群人写的字字句句吧。

感谢Jasmine Huang代表吴文芳先生推荐我来作序，这是我的荣幸，更感谢吴文芳老师持笔铭志，引渡更多行业内外的来者与后生。

这本书很好读，吴文芳先生是很好的人。你会因此爱上或重新爱上广告。

希望大家喜欢行业内一只“野狗”的推荐。合卷。作揖。

李三水
中国当代杰出广告人

序四

深吸一口气，争取第 1.675 次就完成这篇序最好，如果超过了，按吴老师的理论，我估计大家就会不喜欢这篇创意序了。

太阳下没有新鲜事，看着四十年前发生的这些故事，隐约看到当下的影子。翻着翻着就会让我会心一笑，甚至是开怀大笑，哈，原来四十年前大家也是这个套路。

为什么会有市场？

1798年，人口学家马尔萨斯提出了著名的 “马尔萨斯陷阱”：物质资源的增长速度永远赶不上人口的指数增长的速度。资本家只需要支付生存工资，让劳动者在死亡线边缘勉强活着，就永远能够招来满意的工人。那个时候大家唯一的目标就是活下去，一个国家只要人口在增长，这个国家就可以持续成长。

1970年开始，虽然全球人口每三十年就翻一番，但全球粮食产量一直供大于求。人类已经不愁吃穿了，现在能拉动我们经济的就是要创造打动人心弦的消费力。可怕的不是老龄化，可怕的是不消费，我们无法创造出让你心动的产品，我们感觉没有知音，和自己三观相合的人没有了，我们拒绝去消费，这个世界可就真麻烦了。

以前是先大规模上产品线，造出一堆东西来再想办法卖给消费者。现在正在逐渐变为了解客户的需求，然后订制产品，有需求再生产。

市场经历了这个过程：温饱 → 富足 → 个性。

再说说广告。我一直不觉得吴老师做的是广告，而是艺术。

佛罗伦萨时期的艺术家为什么创作？艺术家要体现自己的经济价值，那个时候，买家是可以花钱要求把自己画到传世的油画上的。

谷登堡印刷机被发明出来以前，连传教士手里都很难有纸质的《圣经》，传教士们说什么我们就得信什么。随着印刷成本降低和印刷速度的加快，纸质《圣经》更容易被获得，这个过程也带来了一连串效益，最终形成

了稳定的利益链条。但很快，人们发现自己也可以出书了，只要有人愿意买，就可以出版自己的书，找到自己的知音。

还有杂志时代经典的万宝路广告，电视时代出色的广告人吴文芳，都让人啧啧称奇。吴老师这本书里跟我们分享了许多经典的广告案例，以及他所处的电视广告时代的宝贵经验。

互联网时代，发表自己价值观的渠道更多、成本更低，如网页、博客、推特，连美国总统都要依靠最新的媒介来表达自己的观点，影响一个国家。慢慢地，你可以连字都不用认识，Instagram、抖音，能听得懂看得见就可以找到你喜欢的价值。中国出现了带货传奇人物李佳琦，还有不经意传播中国文化之美的李子柒。

甚至随着技术的发展，盲人也可以用三倍音速来获得外界的信息。科技带来革命。连盲人都可以开始享受广告、市场的盛宴了。

受众越来越细分，我们是不是要从广告变成 “窄告” 了？

古希腊神话里有个强盗叫普罗克鲁斯忒斯，他抓住行人就放在自己的床上，人比床长就把人的腿锯掉，人比床短就硬把人抻长。广告一定不是这么去帮助市场的。

消费者掌握的数据越来越多，他们认为自己非常理性，不需要别人的帮助就可以客观地管理好自己的一生，知道早上几点喝什么，几点要坐什么牌子的车去哪里、几点要用什么社交软件与谁联系……理性真是万能的吗？

纳粹军官艾希曼1960年逃亡到阿根廷被捕后，面对犯罪的指控，都以 “一切都是奉命行事” 回答。作家汉娜·阿伦特在《艾希曼在耶路撒冷》（Eichmann in Jerusalem）一书中认为艾希曼是一个遵从命令的官僚，他所体现的不是 “极端的邪恶”，而是 “邪恶的平庸性（意为邪恶藏在当中）”（The Banality of Evil），意指当任何人甘于放弃对善恶是非的判断力去服膺权威，那么最平凡的人也可能导致极致的邪恶。经济学家哈耶克也认为，人类二十世纪历史中的很多灾难，正是 “理性的自负” 所造成的。

哲学家波普尔和哈耶克一样，都反对那种过度自负的理性主义，反对把理性视为无所不能的力量、可以完美规划人类生活的各种秩序。

当下，我们需要关注的是人性的美好与善良。

艺术是我们感受、表达、传递爱与希望的重要途径。艺术可以激发我们对生命的思考，不断对 “美” 产生追问。这就是艺术的意义。

而技术帮助我们更快、更准、更低成本地找到自己的知音。

科幻小说作家阿西莫夫说科学史上最激动人心的话不是什么 “Eureka”（我发现了）—— 而是 “That’s funny”。

需要有一拨人去创造这些表达爱与希望的艺术。当我们的心弦被这些作品拨动，我们便会成为这些人的知音，与他们一起感受人生美好的意义。

期望吴老师的这本书可以给大家启发：如何感受更美好的人生意义。

郑洪峰

飞常准创始人兼首席执行官

前言

思索的酵母

我希望这本书可以成为诸位思索的酵母。

“酵母”这一概念发源于埃及。酵母是有机体，它可以生长，也可以改变一种状态。世界上有许多种酵母，有用来烘焙面包的，有用来酿酒的。人类体内其实也存在酵母菌，如果身体酵母菌缺失，就会出现发炎的情况。所以我们要去找寻不同的方式，来控制我们肉体上、精神上的酵母。

在我对生命的思索中，我认为人类并非温驯的小羊。发酵的人生观，饥饿的学习态度，勇敢的好奇心就是发酵的过程。

十七岁那年，我第一次独自离家，在一个陌生的世界，孤零零地回味十七年来在父母的保护下无忧无虑地成长的时光。你也许会说，世界上很多年轻人跟你没两样，长大后都要面对离开父母羽翼的不安啊！说得很对。那我问你，即使今天的我们面对的是一样的不安，明天的我们，会踏上同样的路吗？不，因为我们遇到的 “酵母”不一样。

当我在多伦多咬下第一口彼时还未传入香港的比萨，当我第一次看到满树的红叶，第一次看到满天飞舞的白雪，人在异乡的孤独和寂寞成为我的酵母。发酵后的人生，让我们变得不一样。当自卑成为我新的酵母，随之而来的摇滚音乐、莎士比亚、汽车文化、电影文化、美式足球、NBA等新事物，统统成为我人生中的酵母。我的世界越来越宽，越来越大，而我也越来越饥饿。正如乔布斯所说，“虚心若愚，求知若渴”（Stay Foolish, Stay Hungry）。我的愚蠢是天生的，我的饥饿是因为好奇心被填满后的兴奋驱使我不断探索。求知的习惯，是我生命中很重要的酵母。

我们每个人的每一天，都是这个世界的酵母。在同一个世界，我们都有责任去协助其他人继续成长，继续好奇。我希望这本书可以成为大家生活中的好酵母，所以我要尽我所能去激发大家的好奇心，让“知道”给我们带来更多会心的微笑。

“知道”可以只是知道，也可以是“分析的知道”，这是科学的。有人提出了两个英语单词 “Invention” 和“Innovation”，“Invention” 指

的是发明，而 “Innovation”有创造、革新的意思。这两个词有什么不一样呢？英语词典上是这样说的：发明，是一种新事物或技术的首度出现，可分为物件的发明及方法的发明。

香港的一位知名人士是这样分析的：有人在一支铅笔上加上一块橡皮擦，他既没有发明铅笔也没有发明橡皮擦，但他发明了一支可以擦掉错字的铅笔。

至于 “Innovation”，词典的解释如下：“一种新的办法，主意，产品，概念。”

人类懂得制造概念，利用已存在的原理，先制造了弓箭，后来又制造了枪炮子弹代替弓箭。我们该说淘宝、华为是“Invention” 还是“Innovation”呢？

我希望这本书可以让更多人生出天马行空的想法，激发更多的好奇，制造更多的点子，引起更多的“为什么不可以？”的发问。值得一试的“Innovation”，能够萌生更多的原创。市场上，广告上，都该是这样子。

吴文芳
2020年7月

广告是制造“为什么”的行业。

请你将 S I L K 这个词重复读五遍：

S I L K

S I L K

S I L K

S I L K

S I L K

我问你：

What do cows drink?

（牛喝什么?）

这是一道测试刺激和反应的习题。“SILK”的意思是丝绸，而大家耳熟能详的牛奶的英文是“MILK”。读了 SILK SILK SILK SILK SILK 五遍，大部分

的人都会被洗脑，潜意识中，一听到“牛喝什么”，脑子里第一个想到的就是“MILK”（牛奶）。

答案:

Cows drink WATER.

牛喝水！

你答对了吗？

根据我的测试，许多人都会回答 “MILK”。

这就是广告，广告制造了 “想当然”。

答对的，是有理性的人；答错的，一定是有自信的人。

对与错都可以是好酵母，进行发酵，然后得到属于自己的价值观。

1 吴文芳是什么人？

·大中华区国际4A广告公司首位华人美术创作总监（香港智威汤逊）；

·任内协助香港智威汤逊连续四年获选“年度最佳创意代理商”及两次摘得香港4A金帆大奖；

·任内为智威汤逊旗下的国际品牌开拓中国业务，其中包括力士香皂、雀巢咖啡、柯达胶卷、国际羊毛局、麦道飞机和 IBM；

·《Campaign亚太》杂志“25年来塑造亚洲创意行业的九位传奇人物”之一；

·离开智威汤逊后，创立了另一影厂（兼广告公司），从事广告导演工作，获得两届香港4A金帆奖；

·“4Ours（40小时）”概念品牌创办人，其深度旅游节目《黄皮肤看天下》于中国的中央电视台、香港无线电视台、台湾亚洲旅游台播放，并在马来西亚、新加坡、印度尼西亚等国的电视台播放，已经播放到第六个季度。另外吴文芳的旅游文章亦长期发表于《中国国家旅游》《星洲日报》《小资CHIC》和MILK杂志；

·最终梦想是到加尔各答路边，用生命中的一年服侍穷困患病的老人。

我是很重要的人

我在几个范围里很重要，这是我在后文 “我的两个工具箱”里面所说的一个角色，一种心态，一个声音，一副脸孔，一种价值。

在我妈妈的眼中，我很重要。

我是她生存的其中一个价值。

我妈妈今年已经八十六岁，她是一个能干的女人。她一个人在厦门鼓浪屿上中学，如果不是不幸遇上战争，被迫放弃高中教育回到小渔村耕田、喂猪，她就会完成学业，奔向自己的职业和理想。战争夺走了她后面的精彩人生。她嫁进了一个很封建的家庭，在我祖母的苛刻对待下，保护我就成为她最重要的任务。我知道我的弟妹也很重要，可是我可以确定，在她的眼中，我还是最重要的。我在想我该如何让她在这个世界上感到满足和幸福呢？

去年她大病，我的弟弟妹妹像照顾小孩子一样哄着她。作为大儿子的我，既然是所谓有创意的人，就没用惯常的安慰，而是以一个无厘头的打招呼方式和一句她不明白的英语，用卖广告的方式跟她沟通。

在病房里，在她家里，我一见到她，就握住右拳，缓缓地水平往前推，鼓励她用相同的姿势，跟我的拳头互撞一下。开始的时候，她无可奈何，勉强握着拳头不情不愿，于是我开玩笑般地露出一个不满的眼神，希望她用力推过来，就像电视卖广告时讲究频率一样，我连声说：“妈妈用力推过来！”为了让我知道她重视我的要求，她就真的很用心，用力推了过来，力度大得吓了我一跳。好玩的是她也知道自己太用力，在那一刻尴尬地笑了出来。哇！那是十几天里看到妈妈露出的第一个笑容。这也是工具箱里面所说的 “刺激与反应（Stimulus and Response）”。现在这个手势成为我和妈妈之间的新语言。

接下来的日子，我还缠着她要她跟我学三个并不容易发音的英文 “Take it easy”。我没有解释这三个字的原意，只要求她发音一定要准。妈妈第一次冲口而出的发音最准确，不过之后就开始混乱了。有趣的是两个月后，我的大妹妹从多伦多回来看她，我说：“妈妈，告诉你的大女儿，你会说英文。” 她不假思索地用最标准的英式英语说了 “Take it easy”。哎呀！一个人的潜意识原来那么厉害。

在我女儿的眼中，她们成长的阶段并不觉得我很重要。

直到毕业后开始工作了，遇到了困难，她们才会找我，而每一次我都能给她们满意的答案和建议。两年前大女儿前往纽约工作，她的工作签证不能提前办理，必须在肯尼迪机场出示公司的证明，看现场移民局官员的决定，如果不批准就得立刻回香港，可以想象她在飞机上的十五个小时是多么煎熬。

那天送她到机场后，我回到家中看到她写的一张卡片，上面写着：“爸爸妈妈，你们有可能是世上最好的父母，你们教导了我要有不畏惧的精神。”我很感动，因为我们影响了她，她明白了不畏艰辛去争取就会得到更多的幸福。

在工作上，让香港智威汤逊成为一家好的广告公司的过程中，我的一些理论很重要。

比如“Why，How，What”理论。

我坚持创意不能靠抄袭。团队有了创意后，必须事前想清楚为什么要这样做，然后再想怎样做，要做什么。大部分广告客户都不知道自己要什么，如果双方都没有方向，那要如何建立一个有用的方案？在走进客户的会议室前，我们要对即将提出的方案了然于胸，这样才可以胸有成竹地说服客户根据我们的策略进攻市场。一个没有概念和策略的创意，只会令团队和客户都不知所措。

比如“One Shot Deal（一击即中）”理念。

我希望团队把大部分时间花在前面而非后面。“前面”指的是策略的准备功夫，要做得足够，才有灵机一动的空间，从而带来好的创意。如果我们想得周全，如果我们的创意足够闪耀，我们就会得到我们想要的反应。当然，有时候也会出现客户愚昧或缺乏智慧，不足以理解你提出的创意的不幸事件。

一个人的精力和专注力，永远是第一次的时候最动人。创意每改一遍，吸引力就会弱上一些，因为折中永远不会产生最美好的概念。在离开广告公司十年后，香港4A金帆奖邀请我担任嘉宾，颁发“十年中最有创意的广告奖”。我在致辞时说，我入行的时候，每一个创意大概只需要1.765次的改

动，客户就买了，而十年前我离开行业的时候是17.65次，很有可能再过十年，从第一次开会的创意到最后出现的版本改动的次数将会是176.5次。在座的广告精英咧嘴大笑，席中客户低声微笑。

我一向认为广告人应该争取晚上七点半回家。做准确的东西很快，没有信心的人才需要左思右想，举棋不定。我经常对做创意的员工说，我喜欢看西班牙的斗牛表演。它结合了漂亮闪耀的衣服，发怒的公牛，与死亡擦身而过的舞蹈动作。但这些都只是前奏，重要的是最后的环节，斗牛勇士拿起长剑，左手摇动红布，引着已经兽性大发、满身披血的公牛更加顺应斗牛士的身体动作。

斗牛勇士最后提起利剑，在仅有的一次机会下，在牛缩了脖子向前冲刺的一刹那，将利剑送进牛脊椎上突出来的地方。直至利剑没入脊椎中心，只剩下剑柄。公牛的神经中枢已经丧失了知觉，它会向前一跪，在斗牛勇士跟前俯首称臣。在全场观众挥动白手巾的欢呼声中，裁判割掉牛耳朵送给勇士。在更强烈的呼声中，斗牛勇士向现场观众展示耳朵。这就是我所说的“一击即中”！

不过，我想我最重要的优势还是懂得组织，再去“煽风点火”，生物学上称“发酵”，管理学上叫“总动员”。

还好我有一颗善良的心，我喜欢鼓励、肯定自己，是一个想帮助别人的人。我今年六十多岁，正在全力以赴去打造一个以打破人与人之间的隔膜为目的，叫“4Ours（黄皮肤看天下）”的旅游平台。“Ours”意思是我们的，这个世界就是我们的，大家的。

我们应该走出去看世界，走出去吃从来没吃过的东西，见没有想到会遇上的人，谈从来没想过的话题。这个《黄皮肤看天下》的平台，是我人生倒数第二个梦想，还有一个是去加尔各答帮助在街边快要死去的老人。

人生里最重要的，是知道什么是自己想要的和为什么要。

我是知道“知道”的力量的人

想知道，就会想问；问了，知道了，又有了新的问题想问。这就成为我们脑袋中的一个生态循环系统。英语中有个说法，“Thrill of Knowing”，我会译为 “知道的喜悦”。“知道”就如同一个饿了十天的人有了食物，像干旱中的降雨。能不喜悦吗？

世界上有什么事情我们不想去知道？会不会是霸权的侵略、愚笨的自我封闭、无聊的贪婪和自我催眠的劣行？我们在这个多元化，包罗万象的世界里，只有从更广泛的“知道”中，才可以更清楚什么事情绝对不能纵容，什么事情不可以闭上眼睛装看不见，什么事情值得我们全心全意去付出。这就是 “知道” 的力量，它赋予我们能力去选择，去决定发展方向。这是我们每一个人的使命，到处去“知道”，从“知道” 中提升自己。

我们的生活中除了温饱，还有对知识的饥渴，对艺术的追求。我们从自己的角度看世界，可能从电影、建筑、音乐、文化等不同范畴中，对一个发明、一个建筑师、一个导演、一个演员，甚至是一个理论、一种感觉，不假思索地去问，去答。从这些不经意的思索中，我们得到了“知道” 的满足和喜悦。

我想知道，为什么安东尼奥·高迪（Antonio Gaudi）的建筑让人在惊讶之余又难以掩盖心中的喜欢？

我找到了他的一段话：“大自然的世界里，从来就不会存在直线和尖锐的转角，因此所有的建筑物都不该有直线和尖角。”站在他设计的建筑物里面，只要你睁开眼睛两分半钟，你就会觉得，你没有浪费你的飞机票，千里迢迢来到巴塞罗那。

我想知道，

每天都有成千上万的苹果从树上掉到地上，

为什么只有牛顿问为什么？

我想知道，为什么动物不问为什么？不知道。

如果我还有五十年的生命在这个地球上居住，我将会是一百一十七岁。我坐在轮椅上，还会懂得辨别是非，会用支付宝打车吗？是否到时候，我们

都可以在网上安排自己的丧礼而不用别人去操心呢？过去六年，我经常说我会在2024年的9月15号离开这个世界。这只是一个假设的日子，作用是提醒自己在那天之前，要完成我答应自己在去世之前一定要完成的项目。为了达到目的，我要身体力行，保证自己百分之百锻炼好身体，不能暴饮暴食，不能挥霍过度，稀里糊涂地做人。人知死而后知生，对剩下的时间，就不会随便地去浪费，心中就不会允许自己不努力运动。我要在生的每一天都有自主的能力。

去年，我决定写一本有用的广告书，但我心里又明白自己有多看不起一些广告和从事广告这行业的人。那我不是在跟自己开玩笑吗？我写的内容，每字每句都会存在成见或者诚意吗？我会不会更像精神分裂者，语无伦次呢？

应该不会。因为我知道，我想做一个有诚意的人。我一定会很踏实地去写，希望可以为喜欢广告的人增加一些 “知道”。

我是一个会从 “知道” 得到喜悦的人，世界既然有广告，就不逃了。

我写这本书是给年轻人看的，所以还是不要老气横秋，我会尽量让自己保持一颗年轻的心。“滚石不生苔”是我永远的座右铭。

邓小平说过一句话：“我荣幸地以中华民族一员的资格，而成为世界公民。”

这就是我要写这本书的原动力，从 “知道” 出发，作为世界公民的一分子，去知道世界上的美丽、丑恶、冷暖、历史和将来，从所有的文明、战争……中去发酵自己。

我做广告的一些重要年份

广告用三十五年的时间打造了现在的我，一个还算充满好奇、亢奋，不想比别人愚蠢地生活和工作，不想退休的人。世界上有比我更固执的人吗？他们是怎样看待广告的呢？让我带着大家，去十九世纪的纽约，二十世纪的美国和二十世纪八十年代的香港看看。

1864年：世界第一间广告公司出现了

智威汤逊（J. Walter Thompson）成为全球历史最悠久而又可以持续下去的广告公司的原因很简单——她有一套先自强，后为客户定制长远策略的理念。

我有幸在二十世纪八十年代加入这家已经拥有一百多年历史的公司，老板的广告理论简单而有人性，大意是：一件细活儿面世后带来的价值，会使得它的成本低于那些粗制滥造的东西，就像我悉心打造出来的方案，因为它会带来成效，所以它的成本一定是最低的。

谈起广告公司，大部分人立即想起的是该公司的创意，而不是那些背后的准备工作。智威汤逊强迫我习惯了许多东西，其中最大、最经典、最有系统的培训是客户策划（Account Planning） 和客户管理（Account Management）。1916年，他们发明了一个助记方法叫 “丁字尺”（ T Square）。丁字尺是还没有电脑前，所有画图的人必有的工具，可以让人轻易画出平行线；再加上一套三角尺，这些线条就成为所有做设计的人的标准。高楼大厦应该是这样子的，小如一个火柴盒子、一辆玩具车，大到一列火车都不能缺乏这些线。

智威汤逊的丁字尺则提出五个问题，让客户部、策略部、销售部、媒体部和创意部的人一起探讨，在同一个空间里进行有效的问答，建立策略，务求得到最有效的方案，不做表面华丽但实际上解决不了以下五个问题的事情：

1.“我们在卖什么？” （What are we selling?）

2.“我们想卖给谁？” （To whom are we selling?）

3.“我们在什么地方卖？” （Where are we selling?）

4.“我们在什么时候去卖？”（When are weselling?）

5.“我们会如何去卖？”（How are we selling?）

20世纪20年代，在客户策划培训上，智威汤逊更有系统地加上了一张计划和数据表（Plan and Data Form）。我记得，我1982年刚到智威汤逊工作时，老是要填写和阅读许多策略的资料，开始感觉很麻烦，两年后习惯了。后来转职到另一家4A广告公司，做了三个月，虽然公司和同事都对我很好，可是因为没有这一类文字计划的辅助，团队的创意全靠天马行空，我一点也不习惯，两个星期后几乎要跳楼自杀，三个月后我又回到了智威汤逊。

在智威汤逊学习到的学术性思想基础，帮助我当上创意总监、广告片导演，策划大小方案，甚至开始打造自己的旅游品牌。先弄清楚产品的背景，目标消费者的价值观。知己知彼，百战百胜。香港智威汤逊以这个方式去做广告，维持了五十多年，伦敦的智威汤逊提出了一个更精密的“T计划”（T-Plan）。

“T”有两个意义，可以是目标（Target），也有可能取自智威汤逊英文“Thompson” 的第一个字母T。T计划是一种十分详尽的市场环境分析，包括对产品的竞争力、竞争对手的分析，再加上深层次地对消费人群的心理素质、消费模式、习惯等的分析。收集回来的资料会经过“目标计划部”和 “策略审核部”的审核，然后决定采用什么路线，整盘策划如何推进。T计划的出现，为智威汤逊打造了一个更正面和专业的形象，更重要的是公司控制了客户的思维。

1987年, 智威汤逊总部再提出汤逊方法（Thompson Way），成为企业的服务使命，严格执行——“我们要为客户创造比别家广告公司更加有效的广告！”

1996年，一个更新的版本出炉，叫“汤逊整体品牌管理”（Thompson Total Branding）。它融合市场现况、产品定位、目标消费者、品牌愿景和一套完整的互相配合的品牌表达方式策略，希望可以将智威汤逊这世界第一家广告公司，变为世界上第一家以国际为中心的品牌传达管理公司。

我在1982年进入香港智威汤逊，1992年离开。在这十一年中，智威汤逊给我的感觉是重视理念、培训和思想统一。在智威汤逊我得到了许多启示，许多的沉淀，许多自我的接受、否定和寻找。那是我人生的黄金十一年。我的血液充满了 “汤逊方法”，思想中充满了“我的创意要比别人强”的主观意识。在四千零一十五天里，我有生气的时候，有沮丧的时候，但很少有不开心的时候。

海明威说过，要了解整座的冰山才可以写出一篇关于冰山一角的好文章。我是在永远有人在改变、改善 “汤逊方法”中长大的智威汤逊人。那一年，马丁·索雷尔（Martin Sorrell）创立了后来成为全球最大广告传播集团的WPP集团，改变了广告世界。媒体企业化了，创意企业化了，广告理念中的细活儿被放到一旁了。听不到新的理论，看不到精神抖擞的创意人。一切都那么企业化了。当有一天，武当、少林、太极、咏春都被企业化了，世界还会出现真正的英雄吗？

有门有派才能显出大师的魅力。现在的广告人成了自习生，没有严师出不了高徒。慢慢地，创意人就到处栖身，没有了宗派，没有了招式，没入大海，激不起一点浪花。

1971年：在洗厕所时的思想

学生时代的我，做过洗碗工，打扫过厕所，当过不合格的酒保和满脸疲惫的服务员。阿Q有阿Q的智慧，年少的我在埋头洗厕所的时候，忽然有一个想法：“如果我可以学着享受把厕所清洗干净的过程，那么从这个角度来说，我就会喜欢去做世界上任何事情。”所以也可以说，我做人就是从洗厕所开始的。

毕业后三四十年的事业期，我都离不开广告和创意这几个字。广告做了十几年，从平面设计师到美术指导，再到创意总监、广告片导演，现在又变成旅游节目主持人和写作的人。我用广告赚到的钱养活了自己和一家人，却尽量地想去“洗”别人的脑袋，希望他们忘记我曾经做过广告。

朋友们常常会说我忘本，听多了也就麻木了，我的解释是人生没有太多个十年，大家都该尽量去尝试更多不同的事情，保持那种不知天高地厚的好奇心，好马不吃回头草，过去的就让它过去吧。

最后我认命，我知道如果没有智威汤逊上司唐御翎这位伯乐，如果我不是在一个接一个的广告上获得满足感，我就不会有今天的天马行空，享受一生停不下来的兴奋和对什么事情都好奇的习惯。自从出版了第一本书《所以我旅游》，我就希望第二本可以有用一点。逃不了广告就不要再逃，就写，去做个勇敢的广告人，坦白从宽。我就潇洒上路走进了阔别多年的草原，低头大吃回头草了。务请大家见谅。

1971年底：梦见我是一匹脱缰的马又是一条鲨鱼

为什么是鲨鱼？在市场学里有个好像很聪明但又十分俗套的方法，可以很娱乐性地套取客户天真烂漫的内心，知道他们对自己产品的梦想和那一丝丝憧憬。

朋友们，如果你们的产品或你们企业的形象是一辆车。从这辆车的性能、品牌、外表、价格、安全性、社会认知、保养的售后服务、二手车市场价格等方面来看，你们会是德国的奔驰还是韩国的起亚，或者是意大利的法拉利呢？如果汽车这个比喻难以理解，那就用明星来打比方吧。你们的产品是周星驰还是周润发呢？还是联想不到吗？我们再来试一下用鱼来问吧！人类就像海洋中的鱼，什么模样，什么性格，什么大小的都有。我们有一句古话："大鱼吃中鱼，中鱼吃小鱼。"人类更聪明，杀死了鱼抹上盐放在太阳下，将它们晒成了咸鱼。咸鱼通常僵硬，不具弹性，也不像其他的鱼可以在餐桌上当主角。

我也这样问自己："吴文芳，如果你是太平洋中的一条鱼，你有可能变成一条任人鱼肉的咸鱼吗？"

我的答案是 "不知道" 。"应该不会吧，我将会是最难下咽的咸鱼。我会是一条身长只有五尺的小鲨鱼。世界上没有人浪费时间，将鲨鱼做成咸鱼，一定没有人想吃。"

"哈，那我就安全了。"

鲨鱼给人的直观印象是凶猛、危险、攻击性强，然而很多人不知道它的一个特性，在鲨鱼的世界里，需要一直往前游，不能停。这完全是一种本能，是它们赖以生存的基础。这种一直往前游的冲劲和行动力，如果放到人身上呢？

在我脑里，"鲨鱼青年" 或者 "鲨鱼老年" 的概念，从这发散而来。是本能，也是热情，抱着势必要做什么的决心一直做下去，随之而来的问题是（也是我目前的问题），是不是会忽略或者错失什么呢？

对照时下 "咸鱼青年""佛系青年""硬核青年"，"鲨鱼青年"的世界是什么样的？我特别喜欢的一本书，《源泉》（The Fountainhead），作者安·兰德（Ayn Rand）。因为这本书，她创造了"客观主义"。每一件事情都要具备一个可以持续的目标，目标需要足够的水源（知识和智慧），但一定要有收紧的能力输出口，也就是说聚焦。不懂得聚焦的人，就是输出口开得太大了，也就形不成往上冲的水柱。只有水柱射得高，远处的人才可以看到喷泉，

而走到水池前。这就是对自己的梦想的要求。我是一个幸运的人，因为我懂得为自己增加战斗能力。

“咸鱼青年” 或 “咸鱼老年” 是由于害怕压力而选择放弃梦想，对生活得过且过，安于现状，没有目标，没有激情。在艰苦年代，“佛系青年” 根本不会出现。这个网络流行词指的是崇尚一切随缘、不苛求、得过且过的人。佛家主张看淡一切，到了年轻人心里就是各种 “无所谓、不苛求、随缘”。没有对生命的热情，这是温水煮青蛙。佛教中，崇尚精进，大彻大悟之人必须更严峻地鞭策自己去得其正果。他们一定是“硬核青年” 或 “硬核老年”，绝对是有要求的“硬核源泉”，让人仰望后低头静思。网络有时候过于断章取义了。

做人不做鲨鱼就只能做小鱼，很难不被大鱼吃掉。我自认有做鲨鱼的愿望和行动能力。“鲨鱼青年”要一直前进，不能停下来，其实跟我自己的人生和崇尚的生活、工作——拥有好奇心、想象力很像。我不会退休，不会说疲倦，要不停地游下去。这算是本能吗？我不知道。上天给了我一段时间在这个世界上，争取收获，就好像在写一本自己的书，没有丰富的内容，有人会有兴趣吗？做一条有用而仁慈的鲨鱼，我们和冷血动物的区别，在于我们知道我们有颗帮助别人的心。有了这样一颗心，我们就只会冷静而不会冷血了。

1975年：一个很认真的假设

我看过这样一段很有意思的对话，是关于上帝和一个已逝男人的，我姑且将自己代入，想象自己是那个男人。

有一天我死掉了。

在云端，我看到上帝拿了一个皮夹子向我走来。

上帝：咱们走吧！

我：这么快呀？我还有很多计划……

上帝：不好意思，期限已到。

我：你的皮夹子里放了什么东西？

上帝：属于你的东西。

我：属于我的……衣服，钱财？

上帝：这些东西根本就不属于你，它们是属于这尘世的。

我：那是我的回忆吗？

上帝：不，它们属于时间。

我：是我的天分？

上帝：不，天分属于环境和际遇。我：那是我的朋友和家庭吗？

上帝：不，它们属于你走过的路。我：是我老婆和孩子吗？

上帝：不，他们属于你的心。

我：那该是我的肉体吧？

上帝：不，那属于风吹过的沙尘。我：那就一定是我的灵魂了！上帝：错，错，错，你的灵魂是属于我的。

我满脸泪水地打开皮夹子，里面空空如也。

我：我从来没拥有过任何东西吗？

上帝：对，你从来没拥有过任何东西。

我：那，我拥有什么？

上帝：你拥有许多瞬间时刻。每一个时刻都看不到，摸不到，但是你会知道。生命就是一个时刻，一个契机。

我要实现梦想，做好一条好心鲨鱼，制造契机，享受海中的免费午餐，又要做一匹黑马，一匹野马，在这世界的日子，时间是我的。我不想做温水中的蛙或者是井底曰天小之蛙。

1982年至1992 年：工作十一年的兴奋

我在智威汤逊工作时不开心的日子，大概不会超过39天，不开心的原因大概是输了比稿，客户下最后通牒，员工离职求去，输了金帆奖。其余的3976天，每一天我都精神抖擻，保持一股要持续参加奥运会的弹跳力。以下是我对那39天和剩下的3976天的回忆。

大大不开心的39天

1982年的七月份，我开始在智威汤逊上班。那个时候的智威汤逊并不像奥美、李奥贝纳、麦肯、Y&R 等公司有名气，认受性和客户知名度大。管理层将艾伦·法林顿（Alan Fairnington）从马来西亚调来当执行总监，保罗·卢斯利（Paul Loosley）当创意总监，再加上媒体部的郑善强，三人“猛龙过江”，直捣香港，希望可以一展拳脚。我在这个需求下受聘。介绍我进去的是一个来自美国的文案人员。在两个月里，我们天天在做比稿。可是两个月过去，我们什么新客户都拿不到。那一年的中秋节的下午，我的美国介绍人朋友被辞退了，这是我这39天不开心的第一个遭遇。

1988年三月份的一个早上

我当时的老板脸上堆满笑容，走进我的房间。他缓缓地说，客户雀巢公司很不满意智威汤逊对他们最重视的茶品Nestea品牌的广告策略，但客户给了公司三个月时间去挽回他们对公司的信任。“这是个救亡运动，我要你的小组去负责，我对你有信心。”

三个星期后，我到客户的办公室提出新的广告提案。空调很冷，客户的面色更冷。大家都坐下后，我就拿出自己的看家本领，扔出两个电视创意和三个报纸杂志创意。气温一直下降。在我满头大汗近乎手舞足蹈的表演后，他们的老大，轻声细语、慢条斯理地跟我说：“你大概不知道我们对智威汤逊的信心已经所剩无几。如果我是你，我就会根据我们所说的去做。什么创意不创意，还是要我们喜欢。”那个时刻，那一天是我事业的转折点。

我当时知道，我的脸正在从涨红转到青白，又从青白转到涨红。来回几次后，我深呼吸，放松，深呼吸，还是下不了台。我双手按着桌子，在桌子下对着他们的方向狠狠举起中指，心中告诉自己，此仇不报非君子。黑着脸的我们如丧家之犬般回到公司。那天晚上我睡不着，第二天午饭前，我做好了两个案例，那绝对不是可以让我自豪的创意，但我知道这个客户不能在我的手上丢失。

第三天，我们回到气温比之前更冷的办公室。我站起来用机械无比的声线讲提案。哈！温度上升了，一丝笑容在客户脸上出现了。“这才像样嘛！” 他们开心了。临走前，我说：“其实我还有一个案例，你们大概是不会要的。尽管看看吧！”于是我用四分钟讲述，一分钟冷笑给他们看，再用二十秒开心地夺门而出。

我的葫芦里卖的是什么药？广告是心理学和取舍上的计算。广告当然不是那种一加一等于二的计算，而是一个 “假如” 的计算。假如我做了一件这样的事情，消费者里有多少人决定接受我们这个假如，得到我们期待的结果？在抓住雀巢这个客户的过程中，我的计算很简单：首先要解除危机，做他们觉得放心的低创意的案例。但我不是一个喜欢投降的人，所以我在第一个所谓能被接受的案例上加了15%的创意。

我的策略是温水煮青蛙，在第二个案例中我加的创意是30%。他们不能接受，但我已经知道每一次的提案基数会建立于15% 的创意上，那我接下来的日子里，一有机会就会在上一次案例的基础上再次加上15%的创意，并做出另外一个加了 30% 创意的，而心中知道一定不会有机会获得通过的案例。这是一个“移民政策”，面对不能接受好创意的人，就只可以用耐心，以15%的比例加上去，当然你还要加上无限的诚意，这样温水煮青蛙，最终一定成功。经此一役，我成为雀巢的宠儿。在第一家星巴克出现在香港的皇后大道西之前，我们的 “移民政策”，给了雀巢咖啡一个惊天动地的案例，制造了香港全新的咖啡文化。

1989年夏天

我和家人在毛里求斯度假，回港前的晚上收到秘书来电，告诉我香港旅游局选了另一家广告公司FCB，智威汤逊输了。那个晚上我暴跳如雷，深深不忿。“不可能！不可能！” 我们的创意将香港定位为“Like a movie……Light, Camera and Action”。 这是所有电影导演都会说的，灯光一亮，开动摄影机；开了摄影机，才能捕捉演员的表演。香港的海港就是天然的布景，加上那些耀眼的灯光，人物之一站在背景之前，喊一声“Camera！”，展露一个优秀的笑容，那就是一部可以带回家的好电影了。

在整个比稿的过程中，我们遥遥领先，直到那个晚上。为什么会输？哎！输在公关！香港旅游发展，当时还是要靠国际市场，特别是美国市场。客户在看完比稿后，去了美国三大城市视察。客户到旧金山，FCB派了专人去接待；智威汤逊只派了当地一个客户部经理打个电话，约客户到公司开会。第二站芝加哥，智威汤逊只是加了一场会议，而FCB安排了他们去见李・艾科卡（Lee Iacocca）。李・艾科卡告诉香港的客人：“我跟FCB合作无间，十分愉快。”在电梯还没有到达一楼时，我们已经输了。李・艾科卡是谁？他是美国汽车业的神话，先后担任过福特汽车公司和克莱斯勒汽车公司总裁。在福特汽车，他

创造了野马（Mustang） 汽车品牌，后来转到濒临倒闭的克莱斯勒汽车当总裁。李·艾科卡被称为世界最传奇的人物，他从学徒做到总裁，坚强的意志使他可以逆境崛起，创造了一个又一个的神话。我们能不输吗？

1991年：最后出席的金帆奖

1989年、1990年，我们连续两年拿了金帆奖，我开始想入非非。如果……万一我们可以再接再厉拿下第三座奖杯，那就是个新纪录了！我们那年的作品还不错，是世界上第一个在莫斯科红场拍摄的房地产广告，还有好几个胜算颇高的地铁方案和环保署委托我们做的作品。颁发金帆奖的前一个晚上，我的心情当然紧张，我们甚至连赢了第三个“金帆”的全版报纸设计都准备就绪了，所以非赢不可。当我们一关一关拿下铜、银、金奖，希望越来越近了！更妙的是，当时最有机会拿奖的，竟然是一条成本只要三万块钱的环保广告。镜头里，厕所里的墙上挂着一卷卫生纸，有不同的手伸过来撕拉，最后的画外音为：如果我们不愿意珍惜用纸，滥伐林木，有一天我们就没有纸用了。画面上连接卫生纸的是一格格的报纸、礼物纸、汉堡店的纸袋纸……我们输给了制作费贵几百倍，在长城用千军万马拍摄的万宝路香烟广告。我输得一点都不心服口服，回家又是睡不着了。第二天，我扔掉了那个自吹自擂假设赢了第三个金帆奖的设计稿。

忘了是哪一年

智威汤逊用一条广告，赢得了香港中华煤气有限公司这个客户。我们的创意是根据客户企业的火种商标来发挥的。

故事是回到盘古开天辟地的时候，两个长毛祖先蹲在荒凉的地上钻木取火。想起山洞中的家人，他们小心翼翼，用双手紧紧护着树枝上的火种，将火种带回家。火照亮了山洞，也开启了人类不再食用生食的习惯。最后的画面是将这个火种套进了他们现代化的标志里。客户很喜欢这概念，后来不同人给了不同的意见，产生了不同的担心，我们的创意也就胎死腹中了。

同年，美国大来信用卡进军香港。大来信用卡是世界上第一张信用卡，可是在很多国家却输给美国运通、VISA 和Master。迫不得已的我们以“精神上的消费”来定义这张信用卡，将其定义为有识之士们都在用的信用卡。广告始于香港中环繁忙的商业区，一个行政人员无奈地站在匆匆忙忙的人群里。画面一转，他用大来信用卡买机票去了泰国的某个寺庙，换上和尚袈裟带发修行三

天。哎呀！本来已经通过了的创意，又在不同人的参与下，变成了担心、恐惧和不安。客户大喊："我们不是在卖消费吗？怎么可能变成了卖清心寡欲？真是狗屁不通！"

后来我们改了故事，行政人员从熙来攘往的中环，去到优雅的京都，走上石头楼梯，脱掉上班服饰，整个人没入温泉中。播放后，客户所有参与的人都喜欢，特别是说我们狗屁不通的那个人。后来，我用15%策略乘胜追击。第二年，我们去非洲拍了一条广告。广告中，一个行政人员跟女朋友去非洲旅行，看到一头被关在木箱中，即将被运到市场上贩卖的猩猩。他赶到银行，用大来信用卡取了现金，他的女朋友打开木箱，放走了猩猩。

十年后的某一天，我在电视上看到理查·基尔（Richard Gere）在非洲看到土人打算卖掉一只大鸟，他很果断地用VISA卡换了现金把大鸟放生了。故事情节一模一样，信用卡不一样，放生的动物不一样。我更喜欢自己的作品，因为我们没有大明星，却有一个眼睛很大，在非洲长大的中国女孩儿（她扮演行政人员的女友）。女孩抱着猩猩放走它的那个画面，我还记得清清楚楚。她很漂亮。

大大开心的3976天

你们要相信我是一个坦白的人。我说我开心，是真的开心。

从开始的吸收、好奇、学习，到后来工作上要给予下属工作指引，制造好的工作环境，我的领袖才能如何为公司的生意和声誉提供实际的条件，这些都是让我开心的元素，缺一不可。我告诉自己，有方向才能开心，有开心才能制造好胜心，有好胜心我们才可以赢，才可以超越奥美、李奥贝纳和任何有实力的广告公司。

我从做美术指导开始我在智威汤逊的事业，因为我是一个容许输15%但不能接受全输的人。我画东西不行，再加上智威汤逊当年注重策略，所以我就从加强策略入手去弥补我美术指导上的不足。头两年，我们处于挨打的境地，努力地比稿但赢不到好的客户。那时候的地区老板想出了一个令我五体投地的方法，值得跟大家说说。

他说，第一件事情，暂时放下攻不下来的本地客户。他们觉得我们不够强大，所以只有我们强大了，客户才能改观。

他接着就说，我们要做的第二件事就是壮大自己，到全世界去找线索。老板回到纽约总部，查阅了世界各地跟智威汤逊有关，且其公司在香港也有一定基础的客户，并找到这些客户在国外已经建好的团队和网络，了解清楚这些客户从外国总部派谁来掌管亚洲业务。知己知彼，对症下药。

他说，我们先集中打一个竞争对手，再打其他；谁最弱，又有我们想要的客户，就打谁。如果这些竞争对手中，有的还没进入亚洲市场的话，我们就先下手为强。当时我们的假想敌是麦肯，他们的客户有柯达胶卷、美极鲜酱油、RJR烟草公司和雀巢大部分的产品。老板要求客户总监每到星期一，便致电麦肯香港客户的老板，邀请对方吃午饭。两年中，智威汤逊在麦肯手上拿到了三四个客户，在达彼思拿回了戴比尔斯（De Beers） 钻石推广中心的业务，更重要的是说服了IBM 将亚洲总部从东京搬到香港。

某一个周末，老板要求我为IBM做一个越简单越好的三年方案，我用的是两张A3纸，画了一个不太整齐的四方格，里面写了一连串的方案。整个提案共24张纸，用跟 IBM 一样的蓝色记号笔，没有照片，没有图像，只有两三个苹果图案。当客户从东京来到我们会议室的时候，在会议室里面等着他的，是以前在多伦多服务过他的加拿大客户总监。在客户的参与下，我们将A3纸一张一张钉上墙。24张纸贴完后，墙上出现一列火车。当时我兴奋得不得了，一个那么值钱的客户，我们用几十块钱就给拿了下来。

突然间，我们团队的信心加强了，我们也有了属于自己的DNA。老板最后问大家，我们下一步要做什么？我不敢说出来，但有人说了：“本地客户！” 两个月后，我们就拿下了香港地铁这个大客户。

我这个老板叫艾伦·法林顿（Alan Fairnington），我的伯乐唐御翎（Grace） 想要我出任创意总监的时候，他提出了反对。唐御翎一意孤行，我也用实际的行动证实我的能力。后来我们变成了好朋友。艾伦以他的能力，发展了中国台湾市场和中国大陆市场，成为亚太区总裁。本来他是可以担任国际主席的，可是在一次会议中，他不同意总部的财政总监要求他关闭曾经为公司赚了很多钱，但那两年业绩不佳的公司。艾伦的答案是 “除非从我的尸体上踏过”。之后，他就离开了智威汤逊。

他教了我许多东西，也给了我许多工作上的智慧，包括了 “快、准、狠”。那四千多天，我就是这样过的，永远在挑战，永远在问自己：“还有更好的方法做得更好吗？” 只有天天在赢，每天的二十四小时就会是快乐的。

1989年：我跟青蛙发展了关系

无论我去到哪里，看到木制的、石头造的、玻璃造的青蛙，我总会情不自禁地买下来，将它们带回家，送给我的前老板Grace。

1989年，纽约总部要求Grace从新加坡来香港总管智威汤逊的业务。当时，媒体和广告业务还没有分家，电脑还在婴儿吃奶的萌芽阶段，智威汤逊旗下已有好几百人。除了主要的广告业务，香港智威汤逊还有一家直销广告的专门店JWT Direct Marketing，以及一家专门负责亚太区 IBM 广告的企业和专为世界最大钻石生产商戴比尔斯开设的钻石推广中心。

Grace 到香港的第三个星期五，邀请我跟她吃午饭，席间她很直接地告诉我她要我出任香港的执行创意总监一职，吓了我一跳。当时所有4A 公司都不觉得本土创意人有能力出任创意总监，创意总监大多从美国、英国、澳大利亚、新西兰、南非等地招聘回来，我那时的总监就是从加拿大请过来的。

我那时看着唐御翎，竟然迷迷糊糊地说：“可是，我没有做执行创意总监的经验，我相信自己一定做不来。” 我真窝囊。因为我的窝囊，Grace 教给了我一个天下无敌的思考方法，让我做出了一个影响我以后三十年的大决定。（请在“我的两个工具箱”里查看工具6之A4白纸）

年轻的我低下头，看着吃了不多的意大利面问道：“为什么，你有这么多的选择，却选择了我呢？” 她不假思索地说了一个英文 “Continuity”。我瞪大眼睛看着她，心中在想，她不是说我的创意好，也不是说我的领导才能出众，或者我老实，而是一个跟广告没有丝毫关系的Continuity，是“持续性”的意思。Grace 说，过去两个半星期在公司内外跟同事、客户了解了大家对我的信任。那不是基于一次、两次、三次的信任，而是基于“噢！吴文芳明白我们的需求，以前是这样，现在是这样，将来也会是这样，所以我们也会信任他将来做创意总监提出的方案”。这就是 Grace 计算得很准确的“Continuity” 的决定。她的话，奇怪地刺激了我的好胜心，我很想证实一下她的观察能力。

上任后，我去了一趟吉隆坡，接受了一个关于领导能力的训练。回家的飞机上，我看了一本关于盛世长城（Saatchi&Saatchi）的传记。萨奇兄弟两人凭着进取的策略和当时他们的财技专家——马丁·索雷尔（Martin Sorrell），建立了盛世长城，他们利用铁娘子撒切尔夫人在社会上和政治上的影响力名噪

一时。萨奇兄弟说，利用跟自己行业有关的报纸和杂志去让人知道你是谁，在他们还没跟你坐下开会之前已经知道你是谁，期待着你将会给他们的高知卓见和提案。说白了，就是要让自己接近媒体，预先得到他们的友谊和信任。我建议做广告的朋友们，或者不是做广告的陌生人们，只要是有心想要成功的朋友们都来读一读这本书，里面分享了许多他们利用媒体制造影响力的安排，我一一学习了。

《Campaign亚太》的前身是《媒体与营销》（Media and Marketing），一份行内的杂志，我决定亲近他们，与他们建立一种无形而又亲密的合作关系。智威汤逊（JWT）全称是 J. Walter Thompson，我创造了华尔特小蛙（Walter the Frog）的四格漫画。每星期，我以华尔特小蛙的好奇心为看点，报道行内人士的消息，挖苦那一星期广告行业里发生的小故事。慢慢地，华尔特小蛙成为智威汤逊标志性的一个资产。当时 Grace 和我的办公室摆放了许多木的、铜的、玻璃的青蛙，它们看着我们，我们看着它们，久了就有了感情，更加懂得互相利用。我永远将青蛙们放得高高的，告诉自己，我要永远不做一只自满的井底之蛙，更不能做一只被温水所煮的蛙。

小时候唱过一首歌："河里的青蛙是从哪里来？是从那水里向河边游来。甜蜜的爱情是从哪里来？是从眼睛里走到心怀。"这首歌跟随了我几十年，也成为我的一个工作方式，从来不问为什么喜欢干一件事情，而相信自己能够顺其自然地从小蝌蚪，长出四肢，入水能游，出水能跳，还可以上树梢。这是我所期望的，我的脑袋会像一只青蛙永远在跳动。

以下是几则华尔特小蛙故事，希望大家喜欢。那时候，我还是满头的黑发。

1990年3月30日

图中的我正在告解厢前下跪忏悔。我对神父说，我答应去另外一家广告公司。这家公司能给我涨薪70%，但公司的文化与我的性格背道而驰。钱多了，开心却少了，于是我三个月后就跑了。这家公司的老板对我很好，给了我一封信、一支万宝龙钢笔。她说任何时候，只要我填上要求的薪酬，第二天我就可以上班了。自此每次在路上遇到她，我都躲在暗处角落不敢趋前。我有罪恶感。



1990年4月27日

广告人都是很矛盾的，每年的金帆奖都会邀请十个八个有头有脸的创意人出席盛会做评判。被邀请的，总是会很开心。可是，评选那一天，十几个小时，评委们对着屏幕，一个一个广告去看，不同种类的参选广告还会重复看三次、四次。黑眼圈也就出现了，但是没有人抱怨。



1990年5月18日

每个在广告公司工作过的人，都会有一段时间憎恨自己的客户。为什么？广告是一个主观性很强的行业，几经周折客户买下创意后，突然间一个新的产品经理来了，策略全都错了，重新再来吧！最残忍的是，我们还要一脸谦虚，笑着说我们会尽力去做。



1990年9月23日

二十世纪九十年代初，做创意的人喜欢与众不同，特别爱在脑袋后面留一条马尾辫。那时候，香港的金帆奖开始了几年。拿奖是每个创意人朝思暮想的，是比爱情、亲情都更加重要的情结。年初，广告公司都有个预算，决定那年允许用多少钱去竞争奖项。国外的比赛贵，我还是注重本地的奖项，价廉物美，还可以做公关。



1990年4月

在我的任内，我的压力不大，主要原因是我很清楚自己所要的——为自己打造一段美好的时光，享受做创意总监的权力。刚上任时的我，可以仍然按照前任总监的预算，用十八万的经费去世界各地参赛。那年，我在上任后第二个星期五的下午，用九万块钱邀请了部门所有员工去度假村过周末。首先，吃喝

玩乐，就是唱歌、打球、睡觉，大家都很开心。星期六早上，再来一顿丰富的早餐。十点整会议开始。

整个早上，我只强调了一个词，品质。大家不会不同意我的说法，没有人说自己不重视品质，胡乱工作吧？中午继续吃丰盛的午餐，在大家都很想来个午觉的心情下，我阐述了我内心最想去争取的东西——发自内心的主动（Initiative）。英语中经常会在initiative前加一个“take（去拿，手握）”，就是指要去握着发自内心的主动。后来我调皮的文案同事黄培英，将“take initiative” 音译为广东话的 “踢二师奶条裤”。“踢” 是毁，“二师奶” 发音类似广东话中第二个太太。在以前的风俗里面，丈夫娶二太太，大太太就是大奶奶，二太太就是二奶奶。入门的那一天，大奶奶会在大门口挂一条自己的裤子，让二奶奶从裤子下面走进家门。她的意思就是你以后会永远在我胯下生活。

我所说的两个字，就是要求所有的员工接受我推到他们面前的 “酵母”。如果他们接受，我领导起来就会很简单，不然大家乱找酵母来个人发酵，管理上也许不麻烦，但出来的东西不会有品质上的标准，而如果这些创意不是他们发自热情去挑战自我而得到的，那我们部门的创意就只会是比普通的水准高一点，不足以制造既可以卖产品，又让人眼前一亮的效果。当会议上有人哭了，我就知道这九万块钱很值得花，比去参赛更有用。培训，也就成为我最有价值的 “酵母”。

2018年4月：世界第一家广告公司没有了

工作了三十三年后，马丁·索雷尔离开了WPP，不久智威汤逊也不再单独存在了，变成Wunderman Thompson。Wunderman Thompson对今天的广告，提出的要求是“更快，更好，更便宜”（faster, better, cheaper）。

后来又加了 “influencer”（网红）、“on brand” （品牌化，利用赞助、场地展示、联想等制造品牌共鸣和对产品的洞察力）、“tweetstorm”（“tweet” 是小鸟不停地叫，tweetstorm意思是内容简单，但要重复又重复，由小聚多成为一个风暴，这样消费者就接受了信息）、“buzzy”（直译是发出嗡嗡声音，此指使其流传）。

这些应该属于在技术上怎么利用互联网传送效果的方式，跟传统广告需要提供一个差异性的出发点很不一样。如果客户是一个喜欢赚钱快，不用太多投

资且又不需要特别培训的投资者，这种理念下产生的广告是很切合他的口味的，但公司也会从此失去为客户的创意负责任的服务理念。互联网上有太多新的花言巧语，我又要从头再去接受“洗脑”了。

应付得来吗？大家都不知道。

广告何去何从？大家都不知道。

新科技滋润了创意吗？大家都不知道。

广告人比以前开心了吗？大家都不知道。

这本书还有用吗？我也不知道。

思索一下吧！

思索广告 不假思索

我给创意人的一些意见

有人类就有广告

我曾经想逃离广告，觉得广告并不能为普通人带来真实的福利，从表面来看，它更像是为有钱有势的人提供更多收入和权势的工具。我问自己，我从广告生涯中得到了什么，将来还会得到什么。做创意的人，永远生活在没有安全感的状态下。

我目前有比别人厉害的创意，但下个月会有吗？五年后会有吗？谁也不会知道将来会怎么样。想不出创意，就习惯去翻书，上网看别人的作品。多少人在走投无路的情况下就抄袭了别人的创意，将其据为己有，这是要不得的行为，因为你内心深处的罪恶感会蚕食你将来的自信心。

做创意的人每天都在自我进行X光扫描。我们做得好，我们就该自我满足；我们做得不好，酸溜溜的感觉也只有自己能体会。那灵感是如何产生的呢？年轻的时候，我在智威汤逊有一个很好的训练系列（请参阅P99，篇章“我的两个工具箱”）。如果我当初没有接受这些训练，我就不会成为一个好的美术指导，做不好一个创意组长、创意总监、广告导演、策略顾问，现在也许就不会产生想突破自己的想法——创办自己的旅游品牌和当上一个临死前写点东西的作家。

人生跟创意一样都是一个组合。我们所过的每一天都是一个点，不同阶段认识的人也是点，看了一页书的观点、一件时装、一首歌的音调、一个痛苦的经验、一段爱情、失去亲人的悲伤都是点，我们将两个点连接起来就有了一条线，这条线就是一个关系。三条线加在一起成为三角形的面，四条线成为四方形的面，六个四方形的面放在一起就是立体的盒子。几十个盒子放在一起，就成为高楼大厦。

凡事要先有信念

信念1：

因为我们抢走了受众三十秒的时间，强迫他们看我们播放的广告，所以我们要报答他们，让他们觉得这三十秒不但没有浪费，反而获得了意料之外的东西。这种感恩的创意绝对是人性的，也是每个创意人都该遵守的。

信念2：

你要相信，广告并非只是在传达一句信息。如果你的客户是可口可乐公司，我们总不能每次广告都只强调可口可乐解决口渴的问题，而没有其他行动。我们要用其他的方式去为产品制造好感，制造英雄般的联想，制造让人拥有梦想的价值。这是后文所说的刺激和反应（Stimulus and Response），我们可以想想如何刺激受众，以及受众因为你的刺激而做的反应，是否与你理想中他们应该给予的反应相符。这是每个做创意的人应该有的思维。

产生创意的两个时间段

时间段1：有生之年的每一天

就算遇上红白之事，第三次世界大战、冰岛火山再次爆发，许多人仍要营营役役，为生活而努力。生而为人，我们就要保持对世界好奇的态度，将遇到的事情就地分析，并存放在脑袋中。这些存放起来的经历，就是我所说的 “点”，点越多，将来的你就越有能力去连线，这些连线将构成源源不绝的创意。

跟银行账户一样，存的钱越多，你会越富有，只是钱花了就没了，存在你脑海里的经历，则永远也不会用完，反复品味仍然新鲜无比，美味可口，日后可以无限次继续享用。

时间段2：在几天几夜苦苦思索后的某一个时刻

当你接受一项工作时，那就是一个使命的开始。你将要沟通的对象、要传达的信息、要制造的感染力、要达到最理想的效果和目的时刻放在心里，废寝忘食希望自己可以想出一个创意，这个阶段被称为 “咀嚼过程”，即将所有的要求咬碎的过程。

过了一两天，灵感还没到来，你会开始焦急、无望、痛苦，这个阶段被称为 “便秘时刻”。在绝望中，你的思想已经不能再往前走，然后你尝试去听听音乐、看几页书、给恋人打个电话，可是其实你的脑中还是在苦苦等待灵感的到来。无计可施的情况下，你只好洗个澡，在朦胧中昏睡了。

早上五点钟，你忽然醒过来。叮！“我想到了！”我们的脑袋就是这样奇特，你强迫自己的大脑在记忆系统中把一生接触过的点相连。你拥有的点越多，你的大脑可以排列出的组合就越多。一旦出现过去从未出现过的组

合，一个新的有效的创意就诞生了。这是脑袋里神秘的细胞在设计与计算中得到的结果，这个结果就是广告和市场的结合。广告和市场就是设计，理性的思考可以设计，可以理直气壮地去计算、比较、展示。然而非理性的思考虽说是唯心的、感性的、冲动的，也同样地可以去设计，也会让人一见钟情。

制造有效的广告，要避免用陌生、生硬而狡猾的文字和图像，相反，用大众熟悉的句子和图像建立的关系最能打动人的心扉，开拓互信关系。

——李奥·贝纳（Leo Burnett）

2 向广告英雄偷师

在各行各业中，总会有一些人在不知不觉中散发他们独有的影响力，提出现有系统中不曾拥有的独特看法。久而久之，他们的独特看法甚至成为我们灵魂中的一部分。前人告诉我们，持之以恒的信念，是产生好创意的必要前提，就像奥运会选手希望在持续的训练下刷新纪录。

以下是我在广告业打拼时牢牢记住的几个名字。他们每一个人都促使我产生了一连串的想法和行为。他们的故事、说过的话和作品，都是你和我可以据为己有的财富，而且是免费的。

威廉·伯恩巴克

1949年，美国人威廉·伯恩巴克（William Bernbach），与道尔（N. Doyle）及戴恩（M. Dane）合伙创办了恒美广告（DDB广告公司，Doyle Dane Bernbach）。伯恩巴克与同是美国人的李奥·贝纳（Leo Burnett），还有被尊为“广告教父”的英国人大卫·奥格威（David Ogilvy）一起，被誉为20世纪60年代美国广告“创意革命”里最重要的三大人物。

广告创意的圈子里经常有人这样说：“哎呀！但愿这条广告是我想出来的。”威廉·伯恩巴克的许多作品都能令我发出这样的感叹。因为这句话令我谦卑，也令我永远在挑战自己。他身上让我最欣赏的品质就是 “不服气”，别人这样做，我就不跟。更重要的是他有能力以身作则，炮制出了像大众 “出殡” 车队那种令人永远回味的广告。

从威廉·伯恩巴克的22条金句中，我们也可以看到他在启发从事创意行业的年轻人方面做出的贡献：

1. 条例是要来给艺术家打破的，方程式永远不可能制造出令人回味的东西。

2. 你能够正确地阐述一样产品，但你保证不了每个人都愿意聆听。你必须以一种能吸引别人从内心去感受的方式来表达，因为如果他们感觉不到，什么事情也不会发生。

3. 适当的创意实践能力，是最经济以及能够带来巨额销售的；适当的创意实践能力，可以将你的观点从千篇一律的沼泽中拉出来，使它们被接受、被相信、被说服、被迫切需要。

4. 如果你的广告没有引起注意，其他一切都是纸上谈兵。

5. 创造力是某种晦涩难懂的艺术形式吗？绝不。那是一个商人可以运用的最实用的东西。

6. 一支单独的广告没有好坏之分，这一刻是好的东西，在另外一刻可以是差的。沉迷于研究一支广告的好坏，会让你止步不前。

7. 一支伟大的广告会让一个糟糕的产品更快地失败，因为那会让更多人知道它是不好的。

8. 神奇之处在于产品本身。

9. 拨动他人心弦的，不只是你说的话，还有你说话的方式。

10. 仅仅是让你的想象力肆意放纵，去做无关的梦，沉迷于炫目的图形和技巧性的语言，那并不叫有创造力。有创造力的人会运用他的想象力，严格要求自己的每一个想法、每一个主意。他写下的每一个字、画的每条线、照片上的光和影，无一不让他要传达的主题或产品优势变得更加生动、更加可信、更具说服力。

11. 发挥能够打动读者和观众的才能来陈述我们的想法，比平铺直叙让他们无聊得垂头丧气好得多。

12. 没有人会在意你投放了多少个广告，他们只记得你给他们留下的印象。

13. 用一个无关的噱头去让人注意，人们不会因此而喜欢你的东西，反而会引起别人的反感。

14. 你可以让每个人准时上班，准时下班，所有的工作都在截止日期前完成，但仍然会换来一个烂广告，一次失败。

15. 我可以在页面上放一张哭泣男人的照片，而它就只是一张哭泣男人的照片。我也可以将他以某种姿势放倒，让你们看到后想哭。区别在于手法，一种商业机构不信任的无形的东西。

16. 有销售主张是一回事，卖掉它又是另一回事。有用的创意可以让一个广告完成十个广告的工作。

17. 正是这种创意的火花让我对我们的代理机构感到嫉妒，我也特别害怕失去它。我不要学者，不要那些做正确事情的人，我想要那些做鼓舞人心事情的人。

18. 只注重技术本身可能是灾难性的，因为过一段时间，你就会因与众不同而焦虑。因为你做广告的目标只是希望做得比其他人更好、更有趣、更出色，而不是为了销售产品。

19. 模仿会变成商业自杀。

20.仅仅因为你的广告看起来不错并不能保证它能被人注意到。你认识多少打扮得无可挑剔但很乏味的人?

21.我们经常忙于衡量外面的舆论，却忘记了我们可以塑造它；我们忙于去听取数据，却忘了我们可以创造它。今天最聪明的广告风格是明天过时的玩意。

22.保持挑衅的心态，但要确保你的挑衅来自你的产品。如果你在广告中为了引起注意而让一个人倒立，那你就错了；如果你让倒立的人展示你的产品不会从他的口袋里掉出来，那就对了。

李奥·贝纳

好的广告人都特别喜欢联想和表达，一些话口口相传，经历时间考验变成金句，我的金句是：“知识让人不再成为奴隶。”而我最喜欢的 “金句大师” 首推李奥·贝纳（Leo Burnett）。了解广告史的人都会记得他退休前告别员工时所说的话。这也是广告界流传最广的话之一：“有一天，我会要求你们将我的名字从公司大门的招牌上摘下来。”

1935年，李奥·贝纳在芝加哥帕尔马酒店的套房成立了他的第一间办公室。他创造了“伸手摘星”的标志，并以此为创业信念：“做一个伸手摘星的人”，努力工作，热切希望超越别人。李奥·贝纳坚信，通过奋斗一定会有出人头地的一天。即使当时行业前景一片黯淡，他也没有放弃自己的信念，相信性格决定命运。有胆识就是他的商业创意。

提到李奥·贝纳，不得不提起他为万宝路打下的香烟江山。1924年，菲利普·莫里斯公司将万宝路定位为专供女士享用的香烟，但销售业绩始终平平，40年代初期更不得不停止生产。李奥·贝纳对菲利普·莫里斯提出一个吓人的建议：踢走脂粉味，打造世界上最具男子汉气概的香烟。然后，万宝路香烟保持原有配方，起用西部牛仔为香烟广告主角，以全新形象投入宣传，制造了另外一个品牌 DNA，一下子打动了无数美国男人的心，销售量在一年内提高三倍，并成为全美十大香烟品牌之一。

之后，李奥·贝纳公司与菲利普·莫里斯公司合作将近四十年。李奥·贝纳强调商品本身独特性的重要性，市场上琳琅满目的商品，都有其独特的地方，所以才会有制造商继续生产，并持续得到消费者的支持。他指出，广告人的其中一个责任就是去发掘产品的独特性这种客观的存在，而出色的广告人更要有把已知的东西与可信的东西组合起来的能力，将之传送出去，进而打动人心。

李奥·贝纳用了以下这三件法宝去巩固他的信念：

1. 黑色的铅笔

他相信，铅笔代表谦虚，当我们手指包围着铅笔的时候，我们是在用我们的心、我们的神智去解决客户的困难。我们不会放下，更不会放弃。

2.苹果

在美国经济大萧条时，每家李奥·贝纳广告公司大门口的接待处总会有一篮子的苹果，它代表了成功和好客。

3. 星星

李奥·贝纳相信“如果你有动机想去摘星，你很有可能摘不到，但你的双手也绝对不会触碰到任何的泥沙”。这就是他希望每一个人都跟他一样崇尚高度，追求杰作，永不自满。

他在七十六岁时发表了一篇发人深省的退休演讲，以 “有一天，你们或是你们的继任者会将我的名字从公司大门的招牌上摘下来” 为主旨，这句话是李奥·贝纳对蔑视创意的人的提醒，而创意恰恰是每个从事广告业的朋友都该具有的一个信念，一个价值。

我深深地相信，对于广告这一工作，我的位置很重要，没有自己的投入，没有自己心中的欲念，那就只会是一个工作，不会得到自己内心的满足。

以下是李奥·贝纳的退休演讲，与大家分享大师的观点。

何时将我的名字从门上摘下来

我快要跟大家告别了。有一天，你们或是你们的继任者会将我的名字从公司大门上的招牌上摘下来。

你们可以改叫：汪汪广告公司、赚钱最快广告有限公司，我都不会有异议。也有可能你们会更早、更快地摘下公司招牌上的我的名字。也就是那一天你们会用更多的精力，想尽办法去赚钱而没有时间去想策略做创意，做符合我们水准的那种创意。

当你们不再在意创造时的兴奋，不会再耿耿于怀地觉得所做的一切还可以更好一点点时；

当你不再在意那种将文字和图像结合起来的兴奋的那一刻；

当你不再为想不到更好的创意而愁容满面时；

当你开始懂得如何去折中自己的信念时……就好像放弃了心中的血液，忘记咱们在一起工作是因为信念时；

当你的视线渐渐地放在业务的规模大小、收入与利润上，而不再很努力做好，做最好、最有启发性、最让人眼前一亮的广告时；

当你的视线已经在收窄，窄到只可以看到办公室五个窗口的宽度时；

当你放弃了人性的慈爱，追求的是名和利时；

当你觉得苹果从树上掉下来就是为了满足你的口福，而不再关注它独特的味道和个性时；

当你开始成为公司里面的一条生产线时；

当你忙于计算投资成本而将创意随意交给别人去做，忘记了创意需要经过耐心的培养、指导，以及刺激、激发的重要性时；

最后，当你不再去尊重一个守在电脑前的人，用一张纸或一张图片，一支笔、一个鼠标，去撰写文章，去做美术设计或媒体计划时——他们夜以继日争取摘星，这就是世上对广告人最寂寞的要求——我就会用尽全力摘下你们公司大门口墙上我的名字——你们的招牌。我更会为你们清洗招牌后面留下的痕迹，涂掉摘星的符号，丢掉所有剩下的苹果。第二天回来，你们就要重新找个新名字。

这是广告史上最感性、最流露真情、最懂得人心的演讲。

世界上没有绝对的对或者绝对的错，重要的是每个人内心的自我确认，是否跟自己的价值观念吻合。我在公司的大门上贴了一个小牌子：“如果你只是来这里上班，请转回头回家睡觉。如果你想在这里找到自己的将来，开门请进。”

大卫·奥格威

人称 “广告之父”的大卫·奥格威（David Ogilvy），他创办的奥美广告是全球规模最大、声誉也最卓著的广告公司之一。 奥格威撰写了《一个广告人的自白》（Confessions of an Advertising Man）一书，向读者分享了11个做出好广告的原则。

1. 你说的话比你如何去说更重要。

2. 除非你的提案是基于一个很棒的主意，否则将会失败。要让观众受到广告的影响，它必须是全新的原创内容。

3. 给出事实：产品的信息比形容词更重要。

4. 不能让人在购物时感到厌烦，广告要有效，必须使消费者获取广告所要表达的内容。

5. 举止得体，不要成为小丑。举止拙劣的广告卖不出产品，广告也不是总要滑稽可笑才行。

6. 广告要具有现代感，确保广告适合当下，呈现适当的相关信息的广告，将吸引当前的受众。

7. 有些部门或成员可以批评广告，但他们做不出广告，好的广告不会是他们做出来的，而是最了解产品的那个人的努力。

8. 如果你幸运地写了一个好的提案，请重复用它，直到没有效用；不要仅仅因为厌倦而停了这个广告，如果它仍然有助于产品销售，请继续用它。

9. 不要做你不希望家人看到的广告，对广告诚实，不要试图操纵观众。

10. 形象和品牌：所有广告都应有助于公司形象和品牌的提升和推广。

11. 不要模仿。复制广告的公司，就表明它是一个劣等公司，会失去他人的尊重。

在奥格威的规则中，“做什么” 比“怎么做” 更重要，“做什么” 包括了我在书中提及的 “为什么”。我一生中工作的乐趣，是通过“做”很多很多的“什么”，去满足“为什么”的实现。

没有方向，没有学术理论的创业者，最有可能半途而废，举棋不定。我是一个喜欢快刀斩乱麻，不喜欢婆婆妈妈的人。我曾经想做建筑师，既然做不成，那我希望可以诚心诚意做好一个广告人。

我尊重奥格威的原则，因为在我接触他的理论之前，我原来的某些想法跟他颇为相近，例如他提出的不当“模仿犯”，无聊是“沟通大忌”和“委员会”不能插手创意的理论。没有理论的人只能利用经验去做，有理论的人才可跨越经验，不再重复地去策划。智慧包括了自我创造的尺度，允许自己有多少任性和灵活，讲究多少原则以及对是非的包容度。

我心中21条不可忘怀的经典广告

我们不抄袭，却可以偷师。做创意的人容易眼红，看到别人做了一个好案子，心中就会说一句：“唉！真希望这创意是我的。”

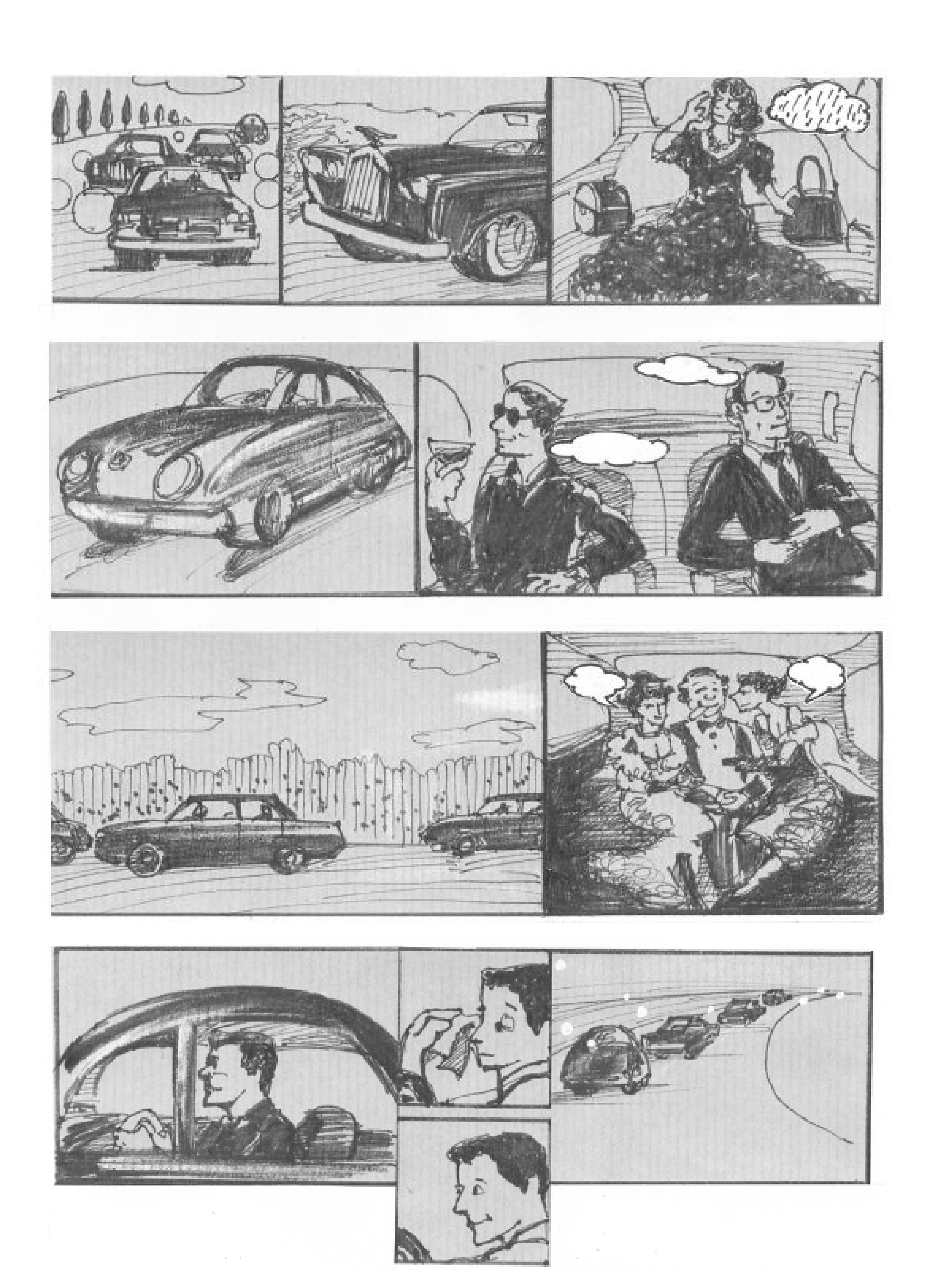
我希望从这21条不可忘怀的经典广告中，大家可以想想，“他们为什么比我强？”别人好的创意，制造了我的不甘心，使我更加不敢放弃任何好机会。

我重新画了十多条故事板，跟大家分享一下我喜欢的广告的魔力。幸亏有互联网，我们还可以找到部分几十年前的广告，但有些就只能靠我的记忆和文字了。大家可以用手机扫描下文中出现的二维码，在屏幕上观看这些经典广告，吸取一些免费的养分。

回到 以前

挑战 将来

1.《葬礼》/ 大众汽车 / 1969年

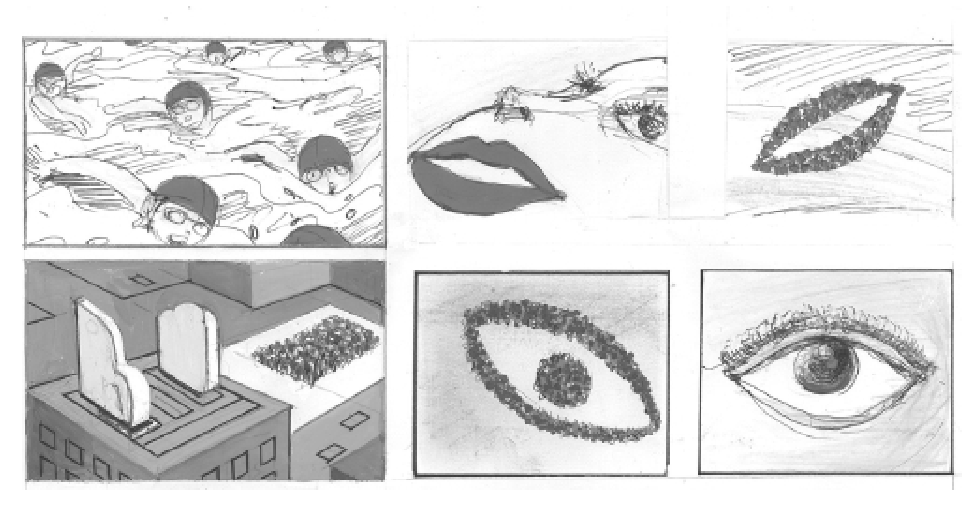


几十年来，我一直都在想为什么威廉·伯恩巴克可以写出这样的一条广告？

棺材里面的老头说：“我，麦克斯威尔·E.斯耐弗利，趁自己尚健在清醒时，发布以下遗嘱：给我那花钱如流水的妻子留下100美元和一本日历；我的儿子罗德内和维克多，把我给的每一个5美分都花在了时髦车和美丽女人身上，我给他们留下50美元的5美分；我的生意合伙人朱尔斯的座右铭是‘花！花！花!’我什么

也‘不给！不给！不给！’；我的其他朋友和亲属从未理解1美元的价值，我就留给他们1美元。最后是我的侄子哈罗德，他常说：‘省一分钱等于挣一分钱。’他还说：‘叔叔，买一辆大众的甲壳虫一定很划算。’我呀，把我所有的1000亿美元的财产留给他。”

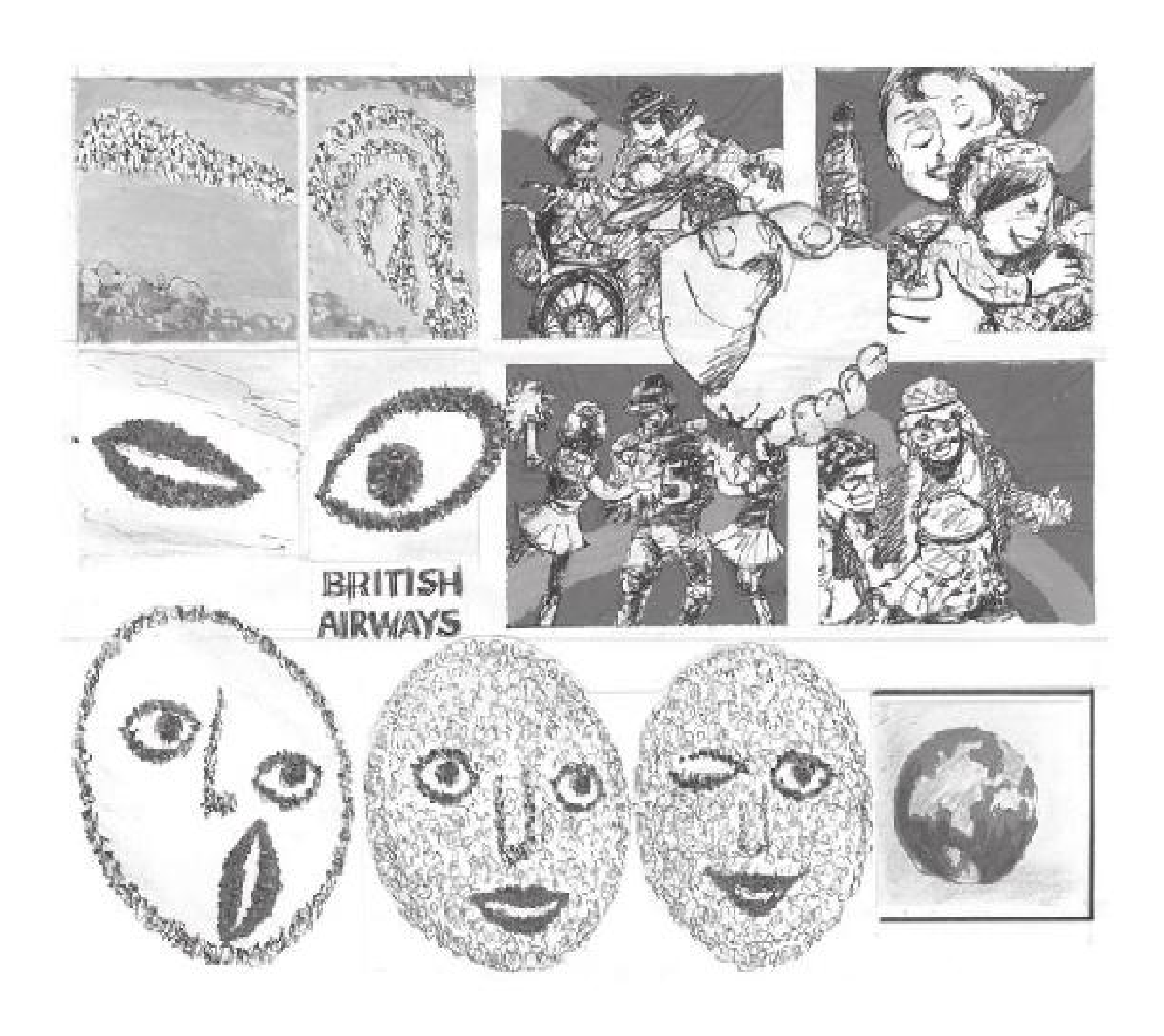
2. 《脸》 / 英国航空 / 1989年



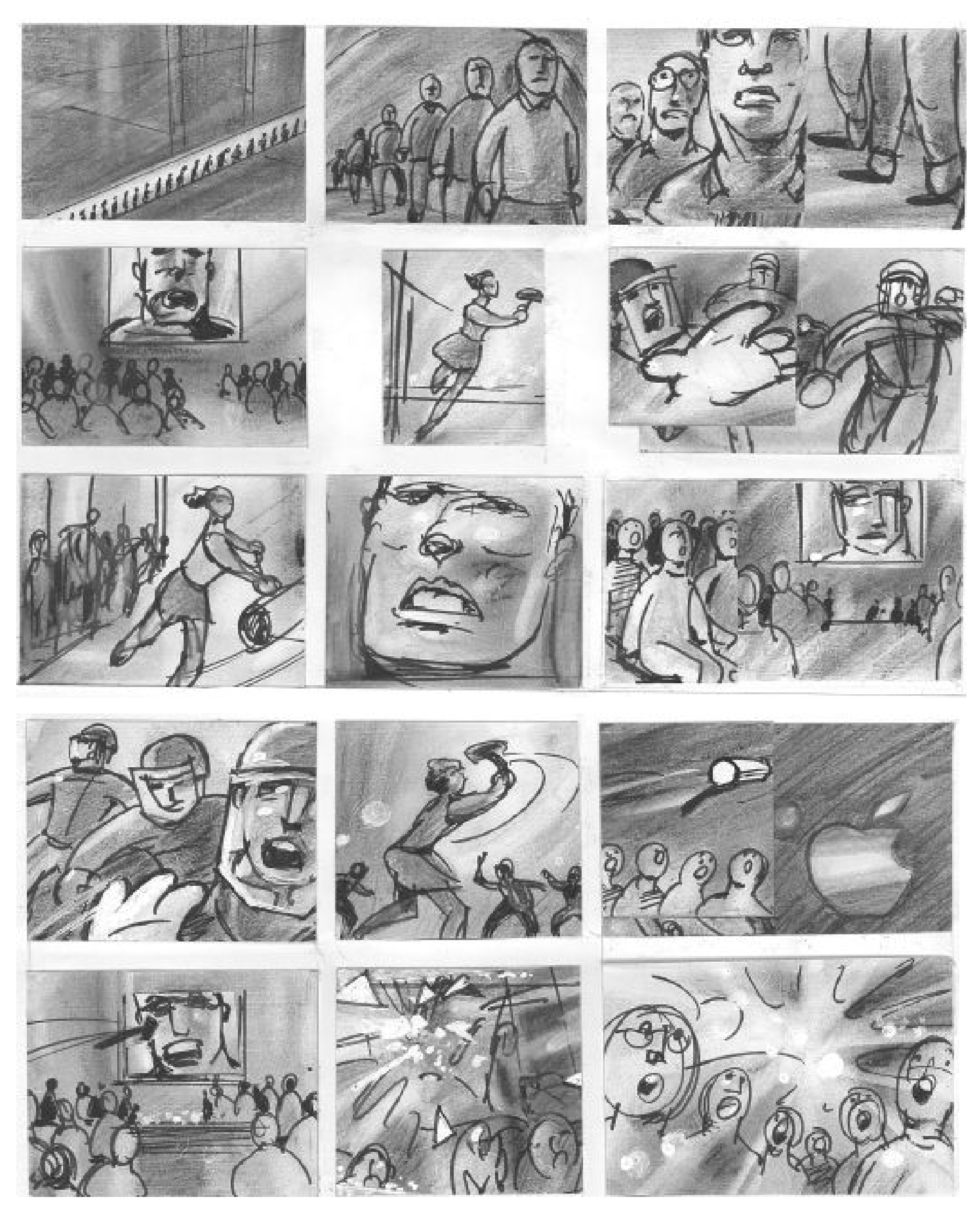
这是英国航空公司在1989年推出的一则电视广告，被认为是最经典的电视广告之一。在广告中，一群穿着红色衣服的人在海里游泳后，上岸汇集成嘴巴的形状，接着出现穿蓝色和黑色衣服的人组成的眼睛，穿白色衣服的人组成的耳朵，各个部分聚到一起。之后不同种族的人相互握手拥抱，他们一起组成了整个脸部，眼睛和嘴巴又出现细微变化，变成了一个微笑眨眼睛的表情。最后，这张脸变成了地球的样子。

这些人来自各行各业，表达不同文化，寓意世界各地人们团结一致。广告释放了对人类团结充满希望的信息，也为航空公司带来一定的宣传作用。

背景音乐：Aria（又名Aria on Air）



3. 《1984》 / 苹果个人电脑 / 1984年

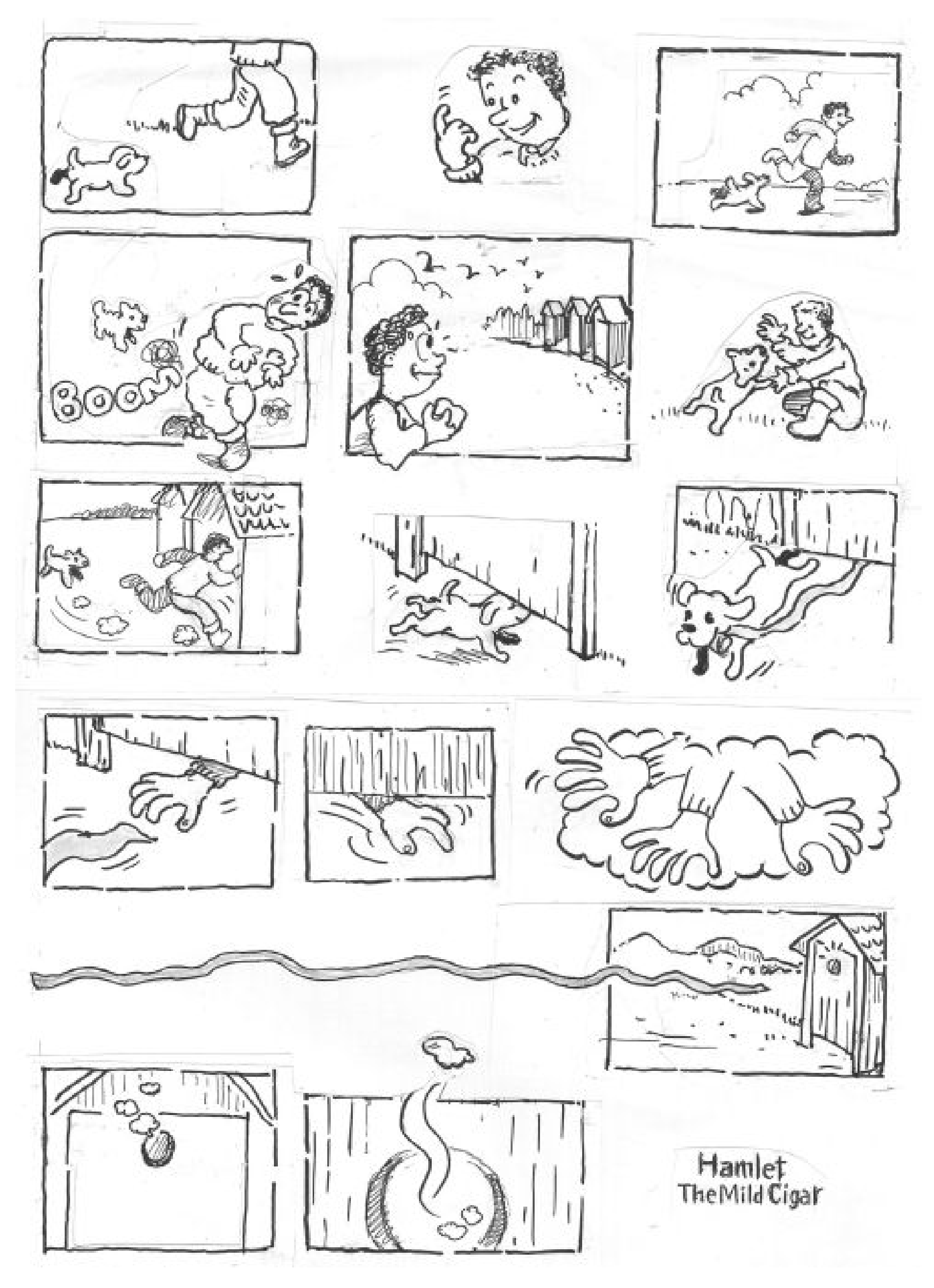


故事来自乔治·奥威尔（George Orwell）的名著《1984》。大意是要打破跟随策略，用新的方式去设置新的模式。苹果在1984年推出了崭新的苹果个人电脑，改变了人类和电脑间的关系。

4. 《男人，小狗，卫生纸》 / 哈姆雷特雪茄 / 1986年

英国人的黑色幽默竟然是一个产品的感情价值。这个广告的卖点是，人生充满了意想不到的挑战和困难，既来之则安之，在困难中为自己制造欢乐的时刻又来了。哈姆雷特雪茄的幽默，这一次是一个男人和一只小狗，当他走进厕所方便的时候，可爱的小狗钻进厕所并带走了仅剩的卫生纸。厕所内闪现火光，有一缕烟雾从

门洞中飘出来。抽一根哈姆雷特雪茄，让你暂时忘记烦恼。哈姆雷特雪茄制作了很多愿景积极的广告，是许多创意人模仿的对象。



5. 《照相亭》/ 哈姆雷特雪茄 / 1987年

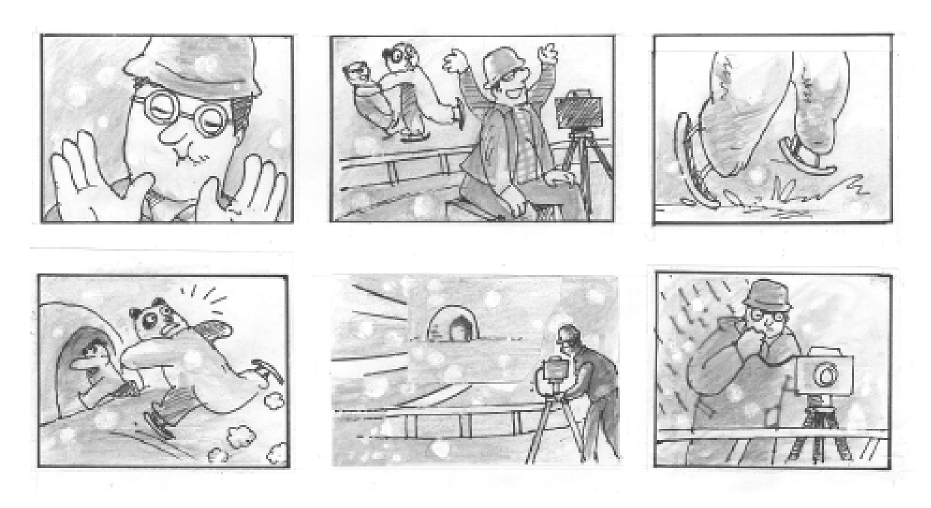


这是广告史上的经典场景。格莱格·费什尔（Gregor Fisher）演绎的秃头男子在照相亭里一次次错过快门按下的时刻，最后椅子塌陷，画面中露出他的秃头，慢慢地伴随着烟雾升起的还有他幸福的脸。广告语出现：幸福是一支名为哈姆雷特的雪茄。

6. 《熊猫》 / KitKat / 1996年



哈姆雷特卖的是无可奈何下的快乐，KitKat 卖的是“休息一下”这个概念。英文的“Break”有休息、断裂和终止的意思。工作繁忙就要停下来休息一下，所以外国人有“coffee break”“tea break”等等。广告里的主人公是一位摄影师，他准备拍摄两只大熊猫，可是大熊猫一直藏在洞里不出现，于是他背对着相机准备休息，吃一块 KitKat 巧克力。在他吃KitKat 的时候，两只熊猫出现了，而且在跳舞。这则 KitKat的广告语是“Have a break, have a KitKat”，语带双关表达了：“停下工作，掰一块巧克力。”



7. 《泰坦尼克号》 / Centraal Beheer保险公司/ 1992年

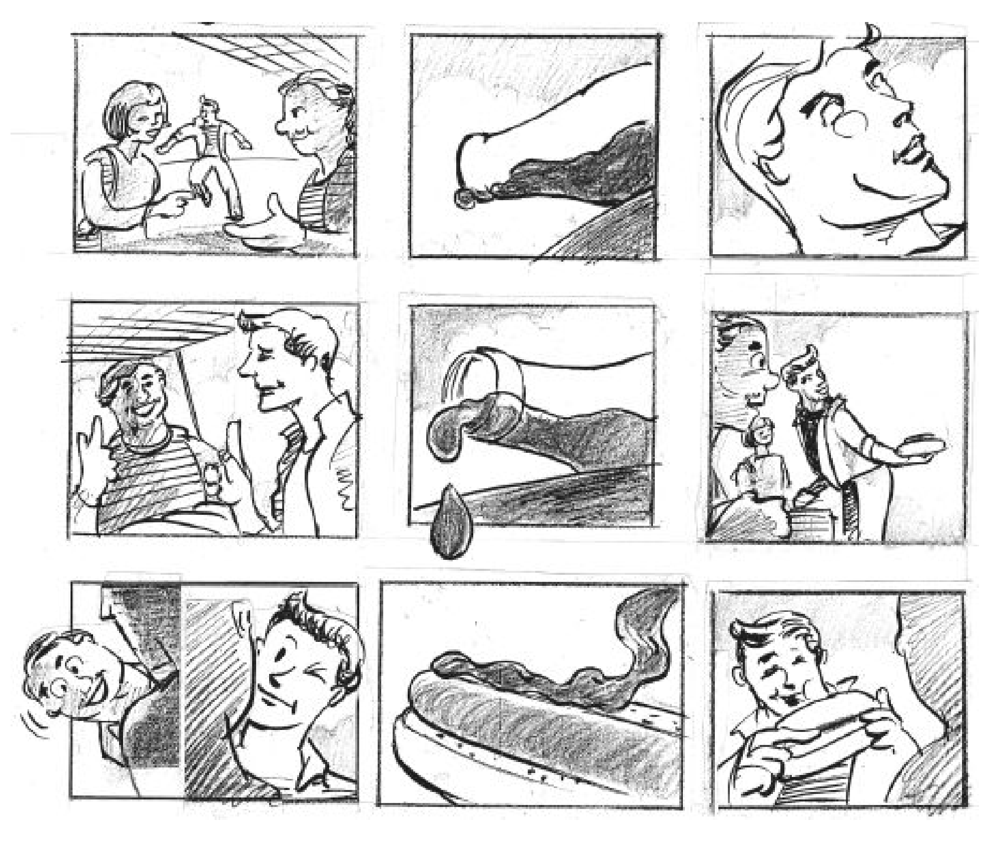
Centraal Beheer是荷兰的一家保险公司。二十世纪八九十年代，荷兰的广告都十分幽默精彩。沉甸甸的箱子里装着易碎的物品，运输过程中惊险迭出，但奇迹般地，木箱完好无损地停在了目的港，被搬上了泰坦尼克号邮轮。



8. 《屋顶》 / 亨氏番茄酱 / 1987年

我第一次看到这条广告时，不禁笑出了声。它将产品的弱点变成了卖点。这就是酷刑式广告的一个经典范例，只要看过一次就会记得。广告中，男主角在屋顶将

一瓶打开的亨氏番茄酱水平放倒，瓶口朝着楼下的热狗摊位，他下楼去买热狗，屋顶上滴下来的番茄酱正好被他用热狗接住。更浓稠的番茄酱，相信会获得更多人的喜爱。这个广告获得了1987年戛纳广告节金狮奖。



9. 《药房男孩》 / 李维斯501 / 1995年

一个年轻人到药房买了一盒避孕套，当他开车到女孩家里接她的时候，开门的女孩爸爸正是那家药房的老板。广告采用黑白画面，没有对白，加上有趣的音乐和出色的视觉效果，与当时其他商业广告片完全不一样，因此突围而出，向消费者展示李维斯501牛仔裤适合年轻、无忧无虑、乐观和叛逆的人，也传达出一个信息，任何穿着这牛仔裤的人，都将变得自信和更受欢迎。一个好故事，胜过千言万语。

这个广告不仅赢得了1994年戛纳广告节的金狮奖，还被列入吉尼斯世界纪录，成为有史以来获最多奖项的广告。



,

10. 《不同角度》 / 英国《卫报》 / 1986年



在这个黑白广告中，旁白用三个镜头的视角，向我们展现了看到的三幅画面。镜头一，一个光头男子从路口（一辆汽车缓缓地从他旁边驶过）朝着不远处一个站着的女人跑去。接着画面切换，光头男子从女人身边跑过，向前面一名行走的男士跑去，那位男士转身看到光头男子，举起了公文包放在胸前进行防卫。画面再次变化，光头男子跑向的这位男士的头顶，有一堆砖块即将砸下来，光头男子及时把他拉到了旁边，躲避了倾倒下来的砖头。画外音说，从一个角度看一个事件会形成一个印象，从另一个角度看会给人不同的观点，但只有当你了解全部情况后，你才能完全理解发生了什么——《卫报》就是让你了解全部。

11. X’mas EXPRESS / JR东海 / 1988—1992年

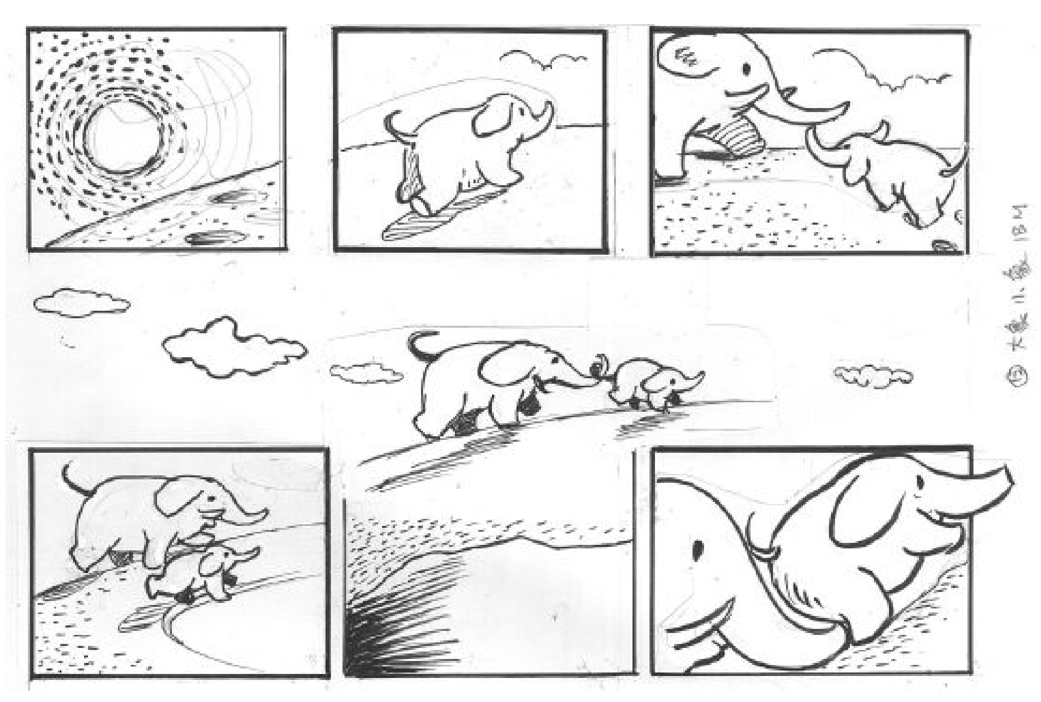


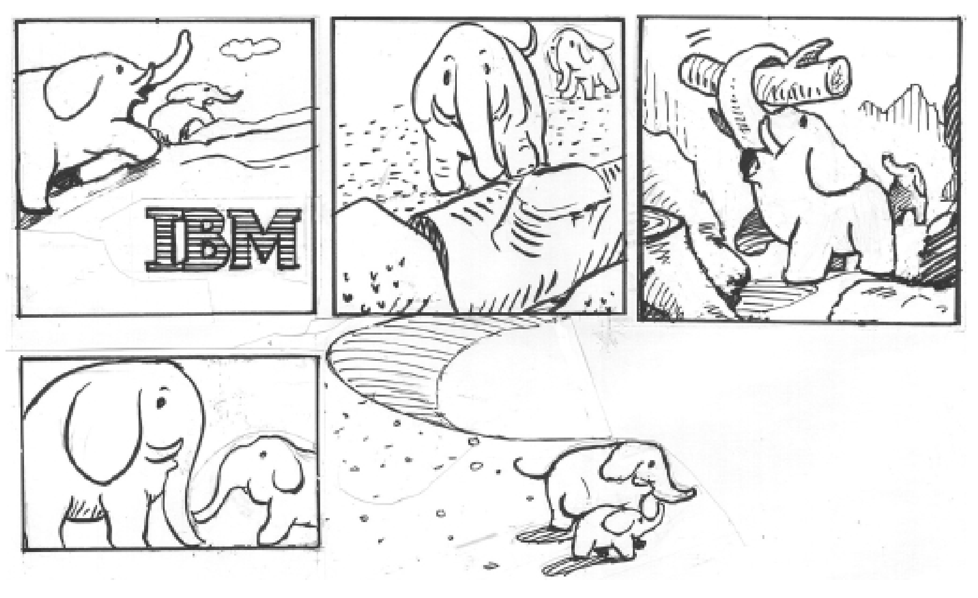
X’mas EXPRESS系列广告被誉为日本史上最成功的电视广告系列。1988—1992年，JR 东海公司以“远距离恋爱，灰姑娘的特快车”为主题，推出圣诞快车系列广告。在圣诞节前夜，少女在站台焦急等待男友归来，平淡的情节在温馨的节日氛围里，还是让人感觉到发自心底的甜蜜。每一年的广告女主角都在变，不变的是山下达郎的歌曲《平安夜》，圣诞快车系列广告造成的轰动，也让这首歌成为日本最经典的圣诞歌曲。



12.《大象，小象，沙漠》 / IBM / 1992年

一头小象和大象一起在沙漠中跋涉，大象为小象清除前路的障碍，在小象快要跌落的时候用鼻子帮助它站稳。在小象前进的道路上，有大象一直保驾护航。广告所说的大象是IBM，小象是小企业家。以前IBM是规模宏大的公司，二十世纪九十年代开始进军小型电脑市场。

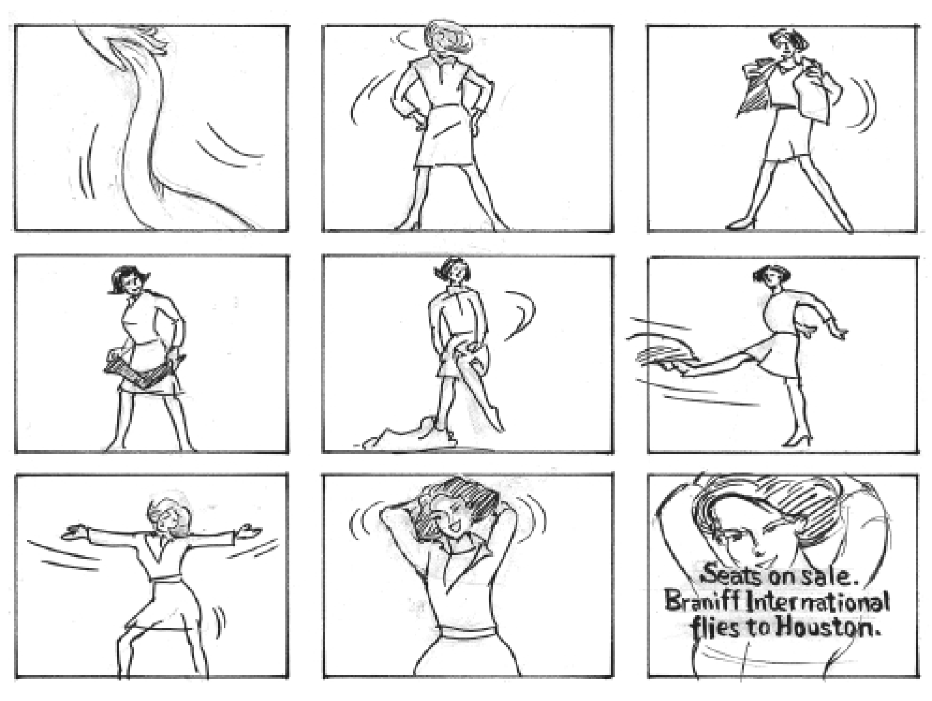




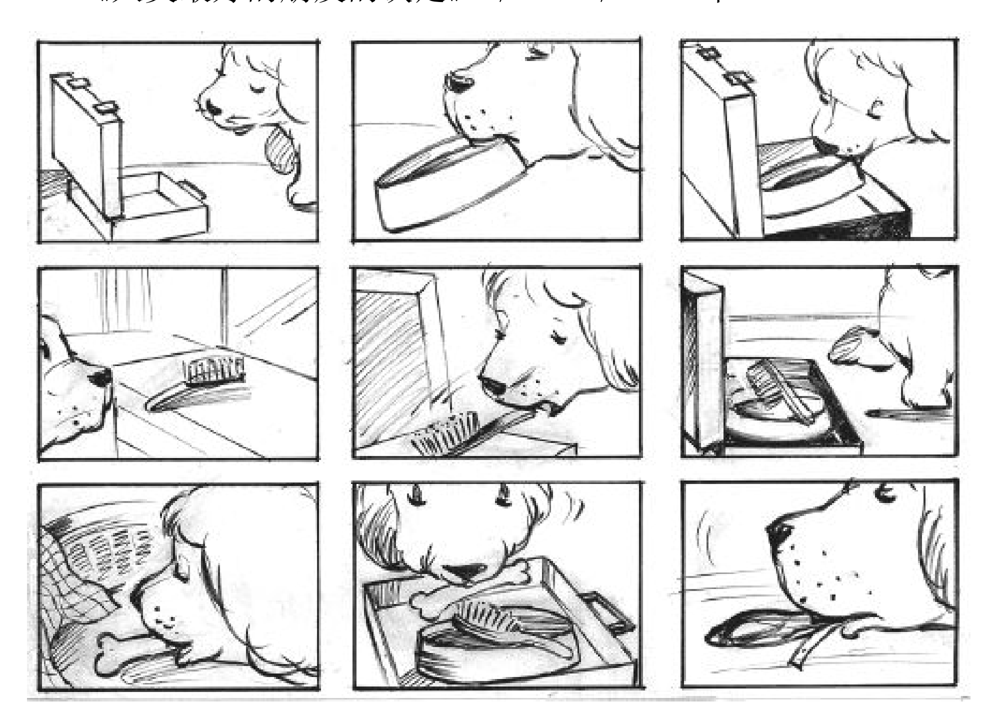
13.《跳脱衣舞的航空服务员》 / 布兰尼夫国际航空 / 1965年



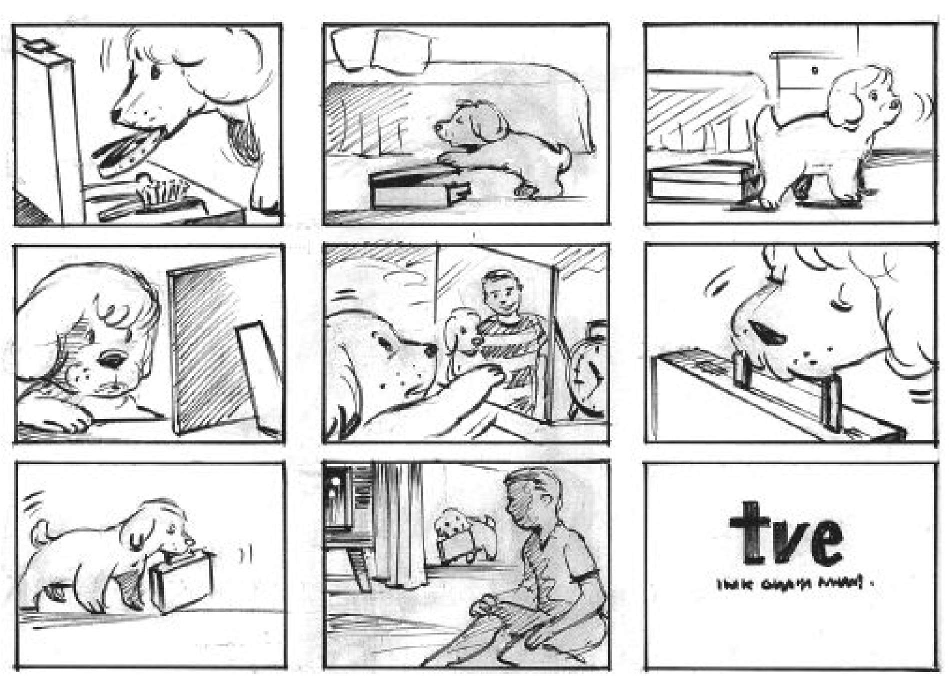
我不相信现在有哪家航空公司肯这样做广告。这是一条故事十分简单的广告，但百分之二百吸引眼球。



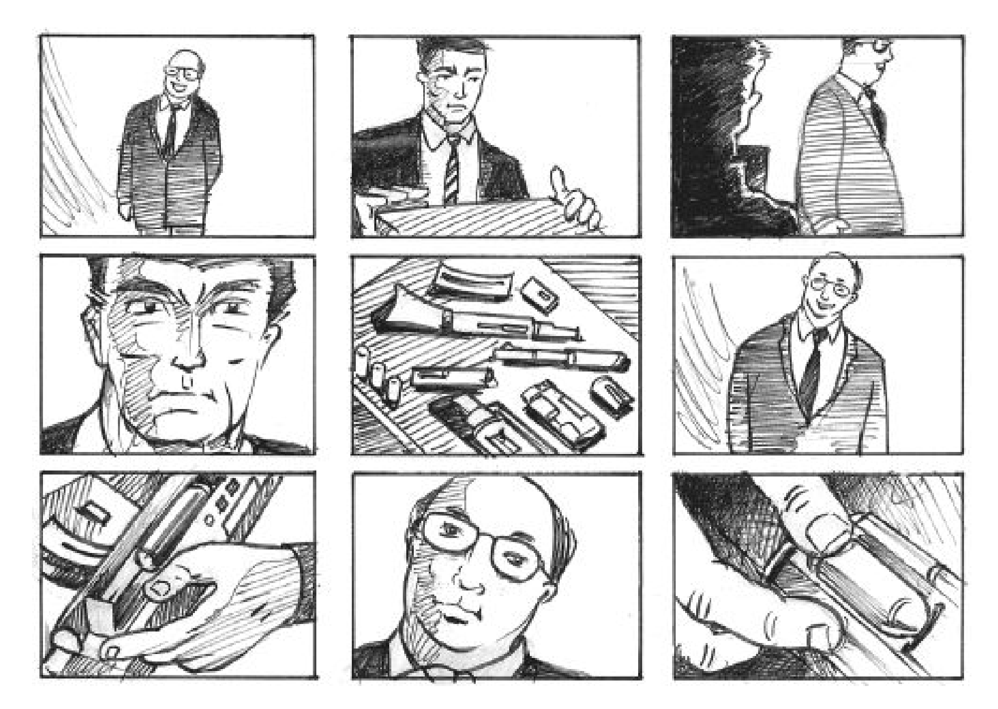
14.《人类最好的朋友的决定》 / TVE / 1992年



它舍不得离开这个家，舍不得离开陪伴多年的主人，可是一切都跟以前不一样了。在失望之余，它真的接受不了主人目前的状况。那就这样决定了吧！离开温暖的家。



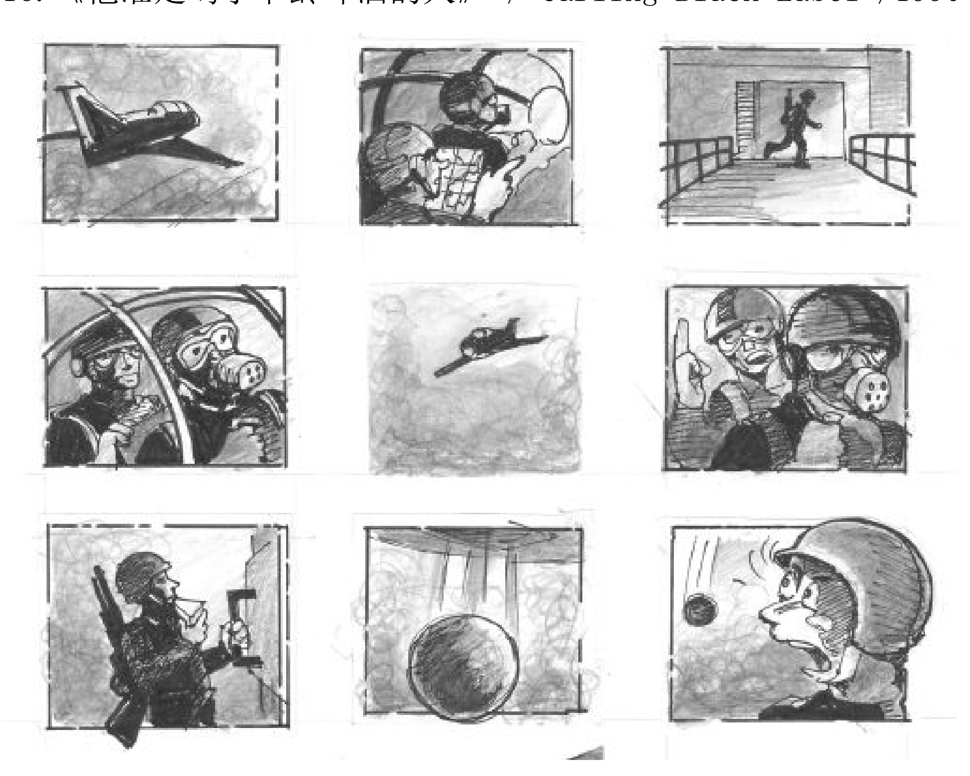
15.《十分安全但又让人捏一把汗的感觉》 / 英国皮尔金顿玻璃 /1987年



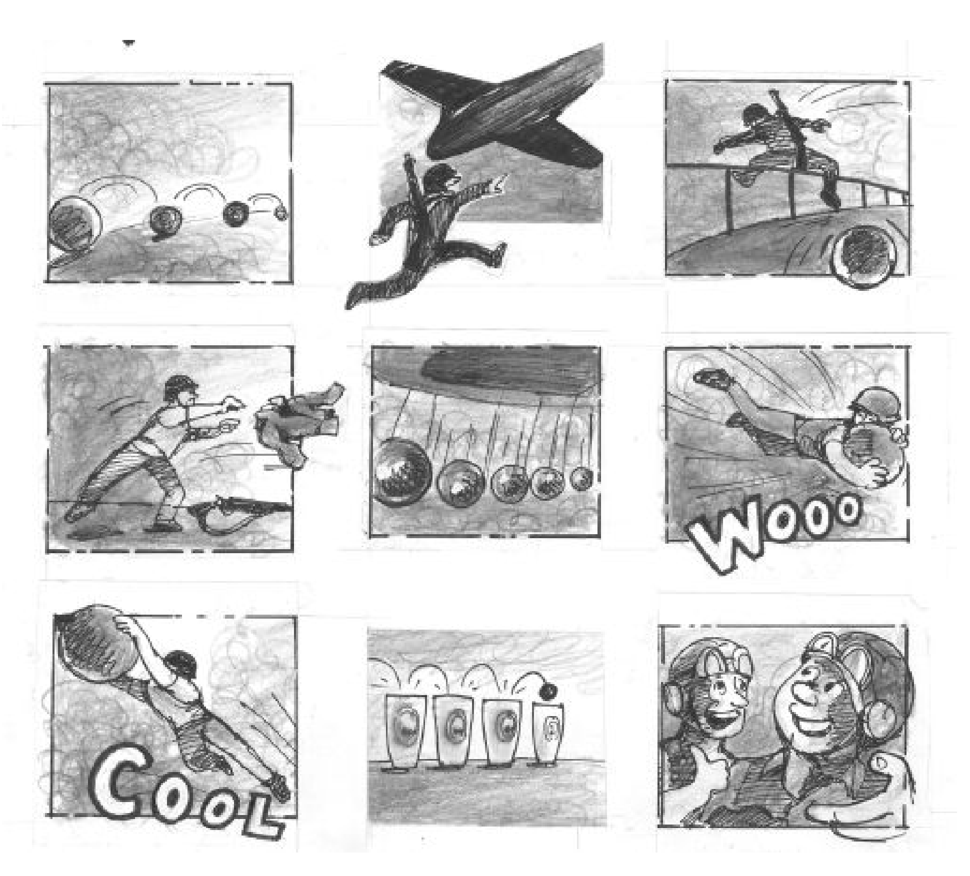
瞄准，子弹在飞，那个人捏了一把汗，靠近了，靠近了。感谢看不见的玻璃，有惊无险。



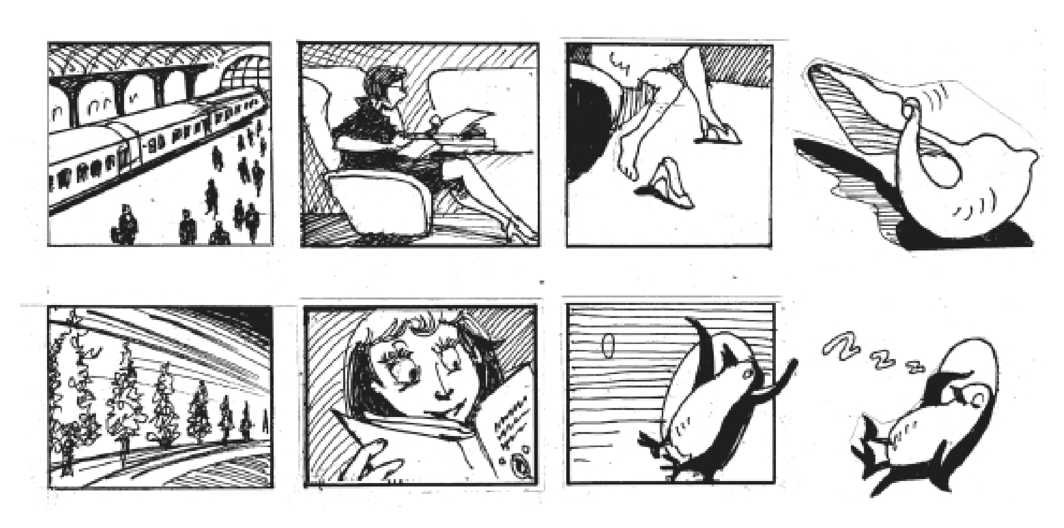
16.《他准是喝了卡龄啤酒的人》 / Carling Black Label /1990年



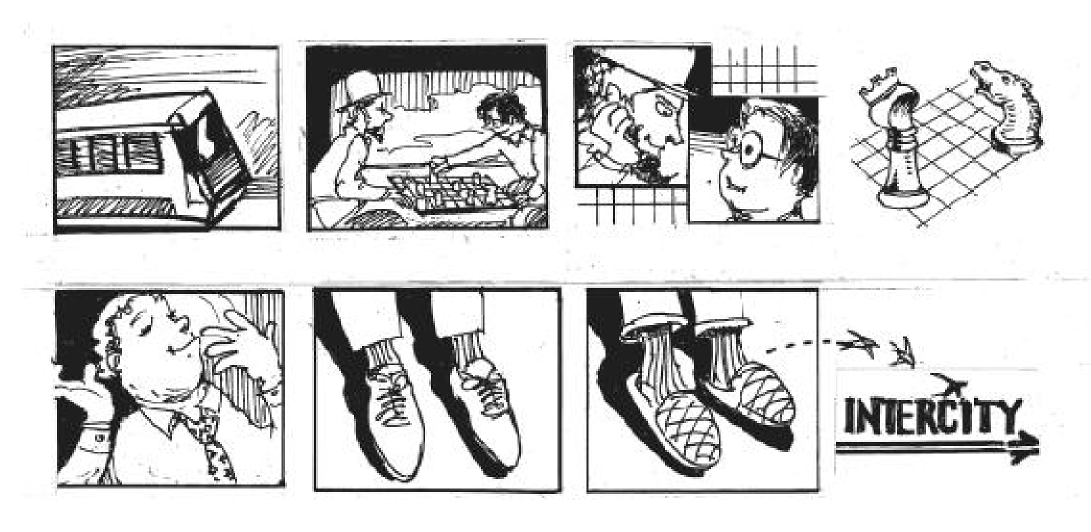
我一直都很佩服他们为什么敢去卖这样的一个创意，更让人想不到的是客户竟然愿意花那么多钱去拍摄连一个消费镜头（即喝啤酒的镜头）都没有的广告。我心里有一个啤酒广告的理论：很用心地去无聊。这无疑是个好例子。



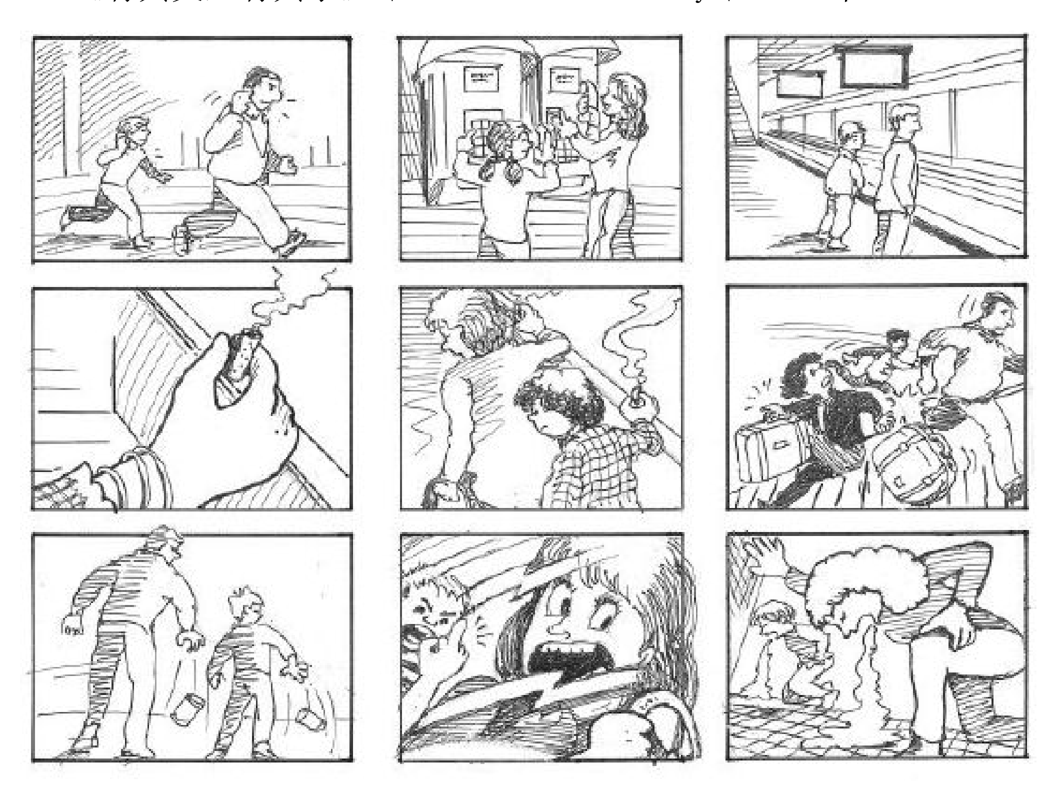
17.《舒适》 / INTERCITY / 1989年



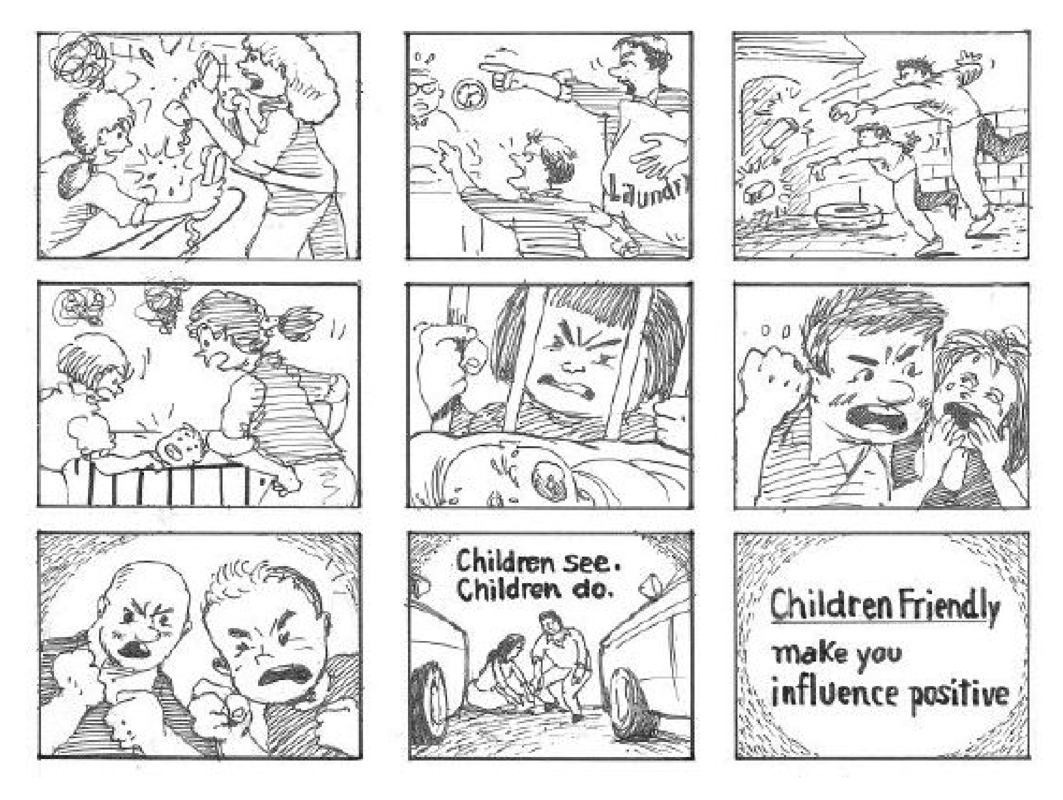
如何用几十秒去制造一个不会让人忘记的意境？首先要懂得利用一个空间，再在里面借一些没有感情的静物，加上一点创意，加入音乐，就制造出这个最懒洋洋的广告了。



18.《有其父必有其子》 / Children Friendly / 2006年



我差点忘了这部广告，这是一部每个已经身为父母，或者有一天总会为人父母的人都要看的片子。我曾经说过，广告手法有2.5个，这就是将酷刑式示范以比喻式手法去传达信息的范例。



19. 一条已经找不到了但依然记得的荷兰巧克力广告

镜头一开始，一个男婴趴在裸露上身准备哺乳的妈妈胸上，但他一直在哭，不喝奶。镜头慢慢向上，对准妈妈的脸，只见妈妈犹疑了一下就有了主意。镜头特写落在她的手指上，妈妈拿了小桌子上的一颗巧克力放进口中，很有信心地吃了。最后一组镜头，孩子开心地喝妈妈的奶水。

20. 也是一条找不到视频的西班牙好广告

在火车上，车厢两边分别坐了两个三四十岁的男人，四周传来苍蝇烦人的嗡嗡声。左边的乘客不胜其烦，在空气中乱挥双手，却起不了任何作用。苍蝇决定飞往右边正在看书的乘客那里，几乎是嗡嗡声一传到耳边，从容不乱的乘客在半空中将书一合，嗡嗡声便消失了。广告是西班牙教育局下属的图书馆拍的，广告语大概就是：读书令人聪明。

21. 我引以为傲的一条用了八千块钱的地铁广告

Morris Ho 是个不停地问为什么不可以的人，他是媒体部年轻有为的人。那年他告诉我，成龙拍了《警察故事2》，我们可以做点好玩的东西。最后我们用了八千块钱，弄了一段凡是电影播放员都知道的倒数画面：一个圆圈，还有不断变换的数字8、7、6、5、4、3、2、1、0。我们将两千块钱花在倒数画面制作上，两千块

花在配音上，四千块放在剪接上。Morris Ho 跟电影院达成共识：我们的广告只可以在其他广告都播放后播出。

当数字变为0的时候，“哔”的一声，大家以为电影开始播放了，鸦雀无声。结果却听到男声旁白说：“看看你的左边、右边，如果位子还是空的，散场后告诉他，下一次记得坐地铁。”全场从鸦雀无声变成了哗声四起，并夹杂着脏话。

3 我的两个工具箱

工具箱A 工具1："为什么"指南针

行动之前，先问自己三个问题

詹姆斯·韦伯·扬的书《创意的生成》谈到了一切沟通都要从原则开始，再去找合适的应用方式来达到目的。那我们如何找到一个合适的原则并开始行动呢？我一般都会先问自己三个问题：Why（为什么）？How（如何执行）？What（做什么）？

中国人注重因果，因就是"为什么"，天下有那么多的女人，为什么这个女人对我特别重要？那当然了，因为她是我的母亲。为什么我要对一个胃药的广告感兴趣？我不会，因为我没有胃病，可如果我母亲有胃病，那我也一定有兴趣想知道更多与胃相关的知识。

"为什么"可以是感性的、理性的。如果你喜欢拍照，那就是你"为什么"要多花钱去买一个128G的内存卡而不是64G的。在这个行为上，"为什么"不是省钱，"为什么"是可以一次拍更多的照片。

先定下了 "为什么"，我们才可以找到事半功倍的方法，用 "How"去解决这个"为什么"。就好像只有确定了目的地，我们才可以决定最优的出行方式，是坐轮船、火车，还是坐飞机更方便。衡量各种交通工具的价格和所用时间、舒适度之后，选择的交通工具就是"What"。

这个"为什么"，是专属于你的创意动机。在我几十年的观察中，我发现有这样的一大群人，他们永远想干别人已经干成功的事情，他们跳过了自己思考的"Why"，没有定下属于自己的"为什么"，直接跟在别人尾巴后面去干。

避开思考属于自己的"为什么"，有什么危害？有一年，台球风靡香港，每个香港年轻人都有自己的球棍。有人嗅到商机，也有人跟风，大街小巷一夜之间开起了许多台球室，你可以说他们的"为什么"（Why）很明显——赚钱，"How"就是开球室，"What"就是24小时开放。赚钱是任何人都可以有的原因（"为什么"）。一年后，台球室因不能赚到钱而消失了。

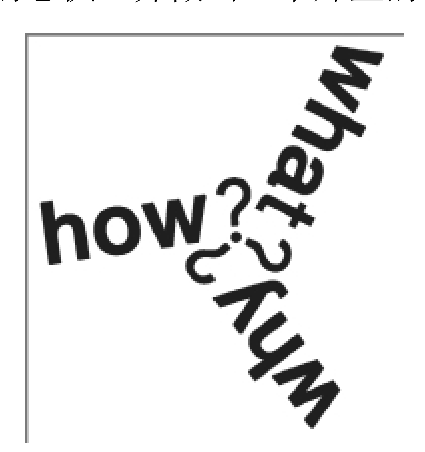
你应该在确定自己的“为什么”之后，再开始干。

案例：如何让一个品牌起死回生？解决这些“为什么”

香港机场所在的大屿山，是香港最大的离岛。岛上西南部的昂坪有座宝莲寺，天坛大佛也在那里，每年都会吸引很多游客。港铁公司建了一条迂回曲折的缆车路线——昂坪360，让游客从市区直达昂坪的天坛大佛和宝莲寺。我说直达是不对的，因为这缆车是世界上第一架会在空中转弯的缆车。

2007年6月，一辆缆车在测试期间从半空中掉了下来，所幸那是一架空车，没有人受伤，可是全城哗然。当时管理缆车的是一家澳大利亚专业吊车服务机构。意外发生后，港铁公司管理层十分沮丧，他们尤其害怕媒体轰炸式的负面报道，政府也下令缆车关闭服务，并下令他们接受调查。我们被邀进场，并被要求在2007年的年底想出方法挽救缆车的形象，以使其重获民心。在一切安全测试合格后，如何改变公关、媒体、议员的不友善的态度？以及最重要的，如何改变市民对缆车的恐惧和不信任？

我们有三个月的时间让昂坪360起死回生。这件事难度很大，媒体的攻击和挖苦已造成巨大的负面影响。报纸上每则关于昂坪360的新闻，用的都是那张缆车掉到山下的照片。更可怜的是，昂坪360被一家报社选为当年香港的最差品牌。我们在打一场只能赢不能输的仗，而且只有一次机会，要在缆车重新开放营业前让乘客安心。所以这是一个对乘客的心理辅导，要消弭乘客内心的恐惧，并做出一个郑重的承诺——不会掉下山谷。



我们的品牌策略很简单，没有信心面对传媒的管理层一定要换掉，在社会和传媒面前应该实事求是，强调有信心为市民做到100% 安全，并且在记者的照相机前要有“真金不怕红炉火”的信心。于是，香港地铁公司委派一位

具备工程师资格及行业认受性的人才出任行政总裁，并撤换公关主任。在时间紧迫的情况下，我们的创意和策略快速地被接纳。我们提出的策略，就是如何去解决民众心中一连串的“为什么”。

第一个要解决的“为什么”：缆车出了问题，问题在哪里？

我们建议用“分享为什么”一层层剥掉社会对缆车的不信任。

首先在报纸上刊登一篇七个交通灯串在一起的广告，从上而下介绍我们认为最重要的七个点，例如钢索、齿轮、机械、电脑操控、风速等等，还没达标的那个交通灯会显示红色，达标的则是绿色。此时，我们提出一个暂时的广告语，“全绿灯才放心！”

其次每隔一段时间，我们就继续在报纸上公布测试结果，从红变黄再变绿，一盏一盏地去攻克，做到每一步的进展都公开透明。我们更提出，过程中所有测试都会开放直播频道供公众观看，画面上列出多少个沙包代表了多少个成年人和儿童的重量，运行后的稳定度，画面旁边有当天的天气状况和风速的改变，也解释了当天测试的项目是属于哪一盏灯的。这是一个教育的课程，记者们了解了原来缆车在空中停下来，不一定是因为出现机械故障，而有可能只是风速的关系。报道后，市民就知道了这个车子在半空中停下来的“为什么”。

第二个要解决的“为什么”，是跟媒体的关系。

有些传媒热爱坏消息。澳大利亚专业吊车服务机构的管理层有丰富的机器系统的管理经验，却完全没有和传媒打交道的能力，灾难出现的时候只有退缩。我们的第二个“为什么”就是要拿回主动权。说来好笑，却是真有其事。事故后的第一次测试，车站广场上放满了镜头向上的照相机，记者们就好像在渴望着另外一个缆车会从空中坠下。那个情景让我伤心欲绝！我决定有一天，要改变他们镜头的方向。给他们一个理由，放弃无聊的、等待灾情再出现的心态。

第三个要解决的“为什么”，是市场的为什么，也就是来花钱乘坐的理由。

一直以来，管理公司的策略是在推广中提出到佛门清静地洗涤心灵。在我眼中这个“为什么”很有依附于大佛和宝莲寺的嫌疑。我们提出了一定要

有自己的“为什么”，因为依附于他人的角色就是一种交通工具，跟大巴和计程车没有分别。于是，新的广告语是“爱上蓝，恋上绿”。很简单，香港市区充满了红色的计程车，黄色的大巴，橙色的霓虹灯……在繁华的另一边只有蓝色的天空和海水，绿色的山和农田，你还可以在空中360度去欣赏。我们没有承诺乘坐缆车会带来任何兴奋的经验，“为什么”就是只有在这里你才可以进入这个蓝与绿的怀抱。这才是你花钱乘坐的“为什么”。

第四个要解决的“为什么”：让缆车在重新投入服务前，已经有人排队去玩。

我们提出以事实证明我们是安全的。在此之前，我们邀请了政府人员和宝莲寺大师戴上我们特大的徽章，上面印着大大的字——“爱上蓝，恋上绿”。大和尚的啡色袈裟很有份量。另外我们提出给有胆量的社会人士免费游玩，尤其是休班的消防员、医护人员。

那几天是十二月底，天气也冷，在寒风中的记者们将照相机镜头转了方向，对准昂坪360的新行政总裁和公关经理。只见他们身穿深蓝色的西装，绿色的领带，袋巾分别也是蓝色和绿色，手中各握着一张卡纸，上面写着“爱上蓝”和“恋上绿”。咔嚓咔嚓，照相机就不再往天看了。我们还请记者们喝热气腾腾的维他奶，港式的温情配合后面排队的热闹，第二天的报纸就出现了这样的画面。

最后要解决的“为什么”：包装。

意外事件发生后，一提到昂坪360，报纸就用缆车坠于山边的那张照片，我不能不改变这个讨厌的习惯。我们出了三个色系的迷彩设计，然后在世界各地抢购3M贴纸，印刷后的贴纸像裙子一样，包装了旧缆车的底部。大家都以为是新车子，也很喜欢。接着，我们设计了好几款迷彩的猴子衣服，放在礼品店卖。最重要的是，我们彻底废除了那张缆车掉到山边的照片。那已经是过去的 “产品”，现在包装都不一样了。

工具2：2.5个“创意制式”

从此广告生命简单得多

全世界每年有成千上万的新广告，有的成功，有的不成功。许多人都以为广告的世界最是飘忽，最是色彩丰富、无边无际的，其实这个想法大错特错。市场上有琳琅满目的产品，汉堡、汽水、航空公司、手机、健康产品、汽车、公益、旅游、邮轮服务等，传播渠道和广告载体也比以前更为丰富，然而广告的表达手法的确只有两个。

手法1: 隐喻象征法（Metaphor）

隐喻象征法运用得宜，广告就可以自动赢得观众好感。观众幻想自己可以像广告主角所表现出来的那样，从产品中得到同样的满足感，进而认同产品质量，并感觉个人气质和价值都得到提升。隐喻是感情上非理性的认同，就像并没有多少消费者会因为奥迪可以开进沙漠，开上高山，开到雪地上，就在这些理性要求的驱使下购买这座驾，人们更多的也许是被“开奥迪是很酷很有性格的一件事”而吸引。

有谁会相信汤唯只戴天梭手表；刘嘉玲一定用力士香皂；买了一座豪宅，富贵太太就会每晚穿着闪亮的露背晚礼服，从白色大理石的旋转楼梯上走下来，在拉利克水晶灯下和老公品着香槟共进少得可怜的晚餐？在实际生活中，我们下班后回到家里，也许吃的只是外带的麻婆豆腐盒饭，喝的是下火的王老吉。

广告上出现的往往是华丽、不现实的、毫无瑕疵的美女，以及有品位、果断、身高一米八几的高学历成功男士。观众崇拜的，其实是自己选择的联想，而联想就是洗脑。广告要在不同的渠道重复播出好几十次，目的就是要改变你的潜意识。

手法2: 示范考验法（Demonstration）

当我们构思创意时，都希望尽可能从视觉、感受、精神上给受众制造出一个 “哇！这真是超出我的想象，真不可置信！” 的感觉，这个手法我们称为 “酷刑式的示范”（Torturous Demonstration）。要让观众看得眼睛都瞪出来，那就要有鞭挞式的示范效应。

比如司机踏上奔驰房车，系好安全带后，他开着车子从高山往下冲。车子在布满尖硬石头的山坡上一路横冲直撞，最后气袋打开，汽车轰然着陆，车身伤痕累累，但结果司机打开车门，松开安全带，拨开气袋后，却可以神态自若地走出车外。这卖的是奔驰的安全性能。

手法2.5 = 手法1和手法2相互渗透（Hybrid）

某年，智威汤逊为香港环保署做了一整套环保广告片。其中有一条说到香港海洋中海水受到严重污染，我们用 “手法1” 的隐喻象征法，带出一个用 “手法2” 表达的酷刑式的信息。

在一个喜宴中，穿着华丽衣服的时髦男女围着大圆桌坐下来。在香槟碰杯的清亮声音中，专业得体的服务员端上了一只银盘子。打开名贵的圆形盖子后，盘子里是一条热气腾腾，让人垂涎的巨大星斑。在一片赞赏声中，服务员拿起锋利的刀叉，在石斑鱼的肚子上轻轻划开，流出的却是令人恶心的泥浆、臭水、垃圾、小塑料袋、汽水拉环等等。

这个广告强迫观众去接受发自内心且可预料的反感。广告一出，所有的香港人都看到了，大家都用讨厌的语气说出他们内心深处的恐惧。有人写信到报社，要求环保署不要在晚饭时段播出广告，太反胃了。

从事广告业的各位读者，假如明白做任何更伟大的创意，或者要成为更伟大的创意大师，都万变不离这2.5个手法，那你的生命就简单得多了。前辈归纳出的这2.5个手法，就是我们做创意的导航，准确而又不用左思右想。

我的用法很简单，卖豪宅、名表、旅游品牌等都比较适合用隐喻象征法，这种方法容易带给受众一种超然、非我莫属的感觉；示范考验法则越残忍越有效，受众会为片中人物的遭遇而产生担忧、同情的感受。两个手法都可以用夸张的形式来表达。

有一年，我为好立克饮料拍了一条广告，故事以一个问题 “难道你今天没喝好立克吗？” 为主题。在学校的走廊上，小男孩跑着跑着被老师叫停：“不要走得那么快！”于是小男孩立刻慢下来，换用慢动作继续走。“不要走得那么慢！”男孩停下来，摸着头自言自语：“老师你一定是忘了喝好立克了。” 老师听在耳里，回家后拿着好立克看了看上面的营养标签。第二天早上，在同一条走廊上，老师连打三个筋斗越过男孩离开。男孩

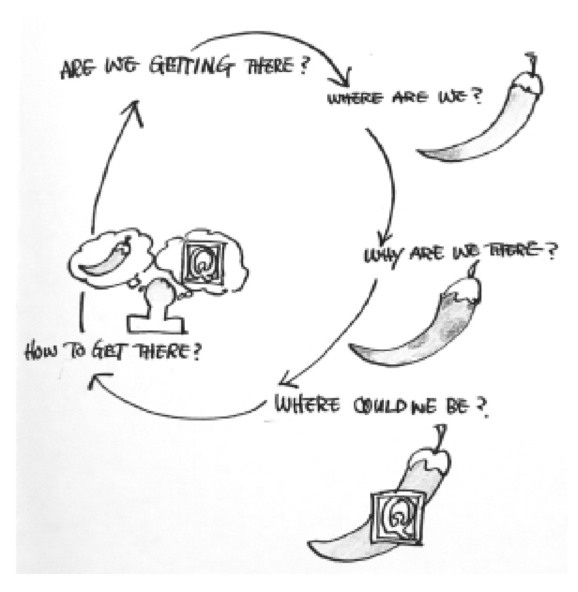
眯了眯眼自说自话："老师喝了好立克。"这是一个超现实的关于前后功能改变的示范比喻，虽夸张，但是能让消费者很容易从广告中了解到该产品的"独特消费点"（USP，Unique Selling Proposition）。

工具3：团团转计划圈

习惯自问自答解决难题

这是保护了我几十年的最佳工具，有点像指南针，也有点像导航。它的方向跟闹钟一样，用的时候永远都是顺时针去走，当第五个问题答完，下一个要解决的难题就自动产生一个新定位。这个工具的英文名是Planning Cycle，我给它取了个中文名字“计划圈”。圈上有五个需要自问自答的问题：

1 Where are we? 我们现在在哪里？



2 Why are we there? 为什么在这里？

3 Where could we be? 我们可以去哪里？

4 How to get there? 如何到达那里？

5 Are we getting there? 我们到达了吗？

“我们” 指的是客户或者项目，你要假设自己正在为客户回答这些问题（“We”也可以变成“I”）。

写计划圈有一个前提，就是必须设定一个时间期限，五个月，十个月，十三个月，悉随尊便。下面来详细解读这五个问题。

1.我们现在在哪里？

对于现状的自我审视。可以从内外两方面看，如果是品牌或商品，在外看市场认知度，与竞争者的差距等；在内看离自己的期望值还差多少。遇到了什么困难，

解决了吗？还在处理？有什么好机遇正在等着我们去把握和发展？

2.为什么在这里？

复盘正在做的事情，哪些做得好，达到了什么成果；哪些地方还有欠缺，导致了怎样的不足。认清楚这些，对于现在所处的位置有一个客观的认知，实现知己知彼。

3.我们可以去哪里？

在一个时间点定下一个迫切想要达成的目标，这是一个有难度，但是经过努力可以完成的目标，前提是你自身要有一定的底蕴，在你的努力下，你能够心无旁骛地去完成它。

4.如何到达那里？

这要求实事求是，既要自信也不能过于自大。你要清楚自己有多少人和财力可以投放在这个计划上。在进行计划时，既要冒险创新，又要小心拿捏。我们不知道将来的变数，但又不能裹足不前。当计划圈走到这一步，就是要大家有充足的心理准备，多点把握地去打一场漂亮的仗。

5.我们到达了吗？

一段时间后，来到了检验成果的时间点，有两种情况：一是达成目标，接下来会有新的目标出现，随时可以开始下一轮循环；二是没有达到目标，需要做的就是反思和总结原因，并继续下一轮的循环，只是起点不一样。

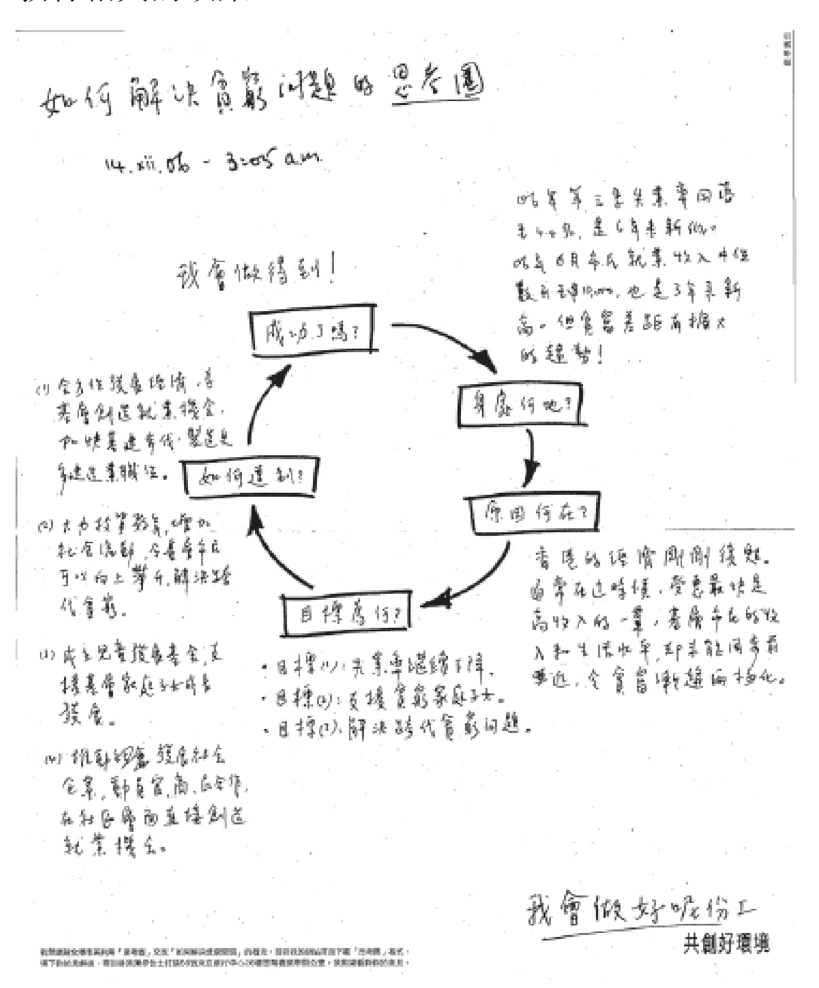
为什么是一个圈，而不是一步一步的阶梯？

计划圈跟地球一样，假如从亚马孙开始一直往西或往南或往北或往东走，如无意外，你一定会回到原点，当然开始和结束的时间不会一样。如无意外，在这个过程中，你的见识多了，人生态度也许不再一样了。走了一圈，你是一个新的你了。

这五个问题可以应用在每件事情上，你可以每两天问一次，一个月问一次，半年问一次。我认为，半年是一个好的阶段。我从1985年学会用这个计划圈以来，就给它套住了，无论是公事还是私事，逢事必坐下来画个圈，想想自己在哪里，六个月后可以到达哪里；六个月后真的到达了，自己也就进入了一个新的位置，就像我们一路走来，从幼儿园到小学，再上中学和大学一样。当然，在自问自答时，必须事事坦白，不然就不准。

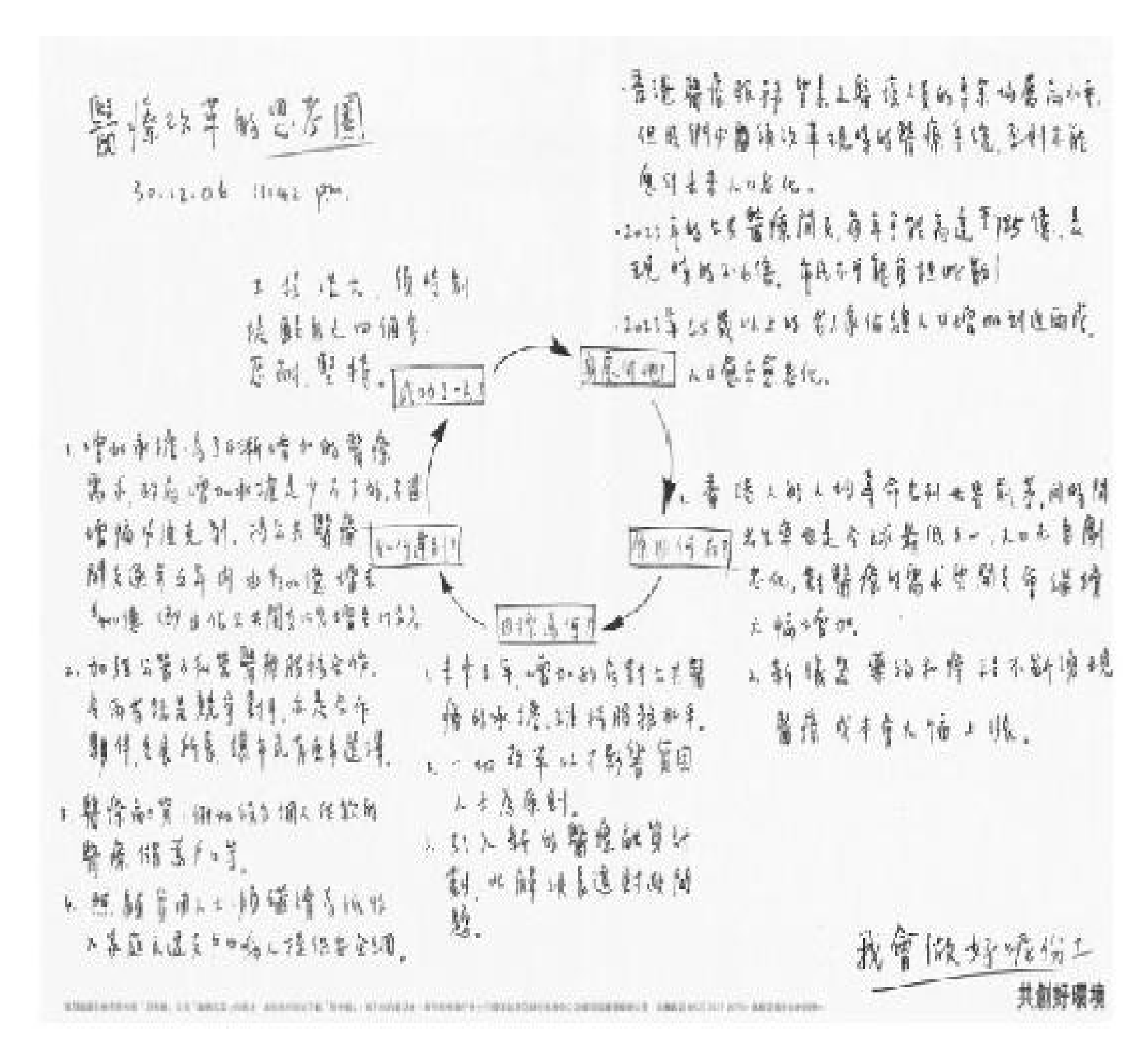
为特首竞选写的计划圈

计划圈还有另外一个功能，就是利用圈圈去建立共识。2007年我在为香港前特首曾荫权做特首选举策略时，以当下社会最迫切的五个议题为主题，做了一个计划圈，跟市民进行分享和交流。这五个议题分别是与房屋、医疗、人口老化、空气质量和教育相关的政策。



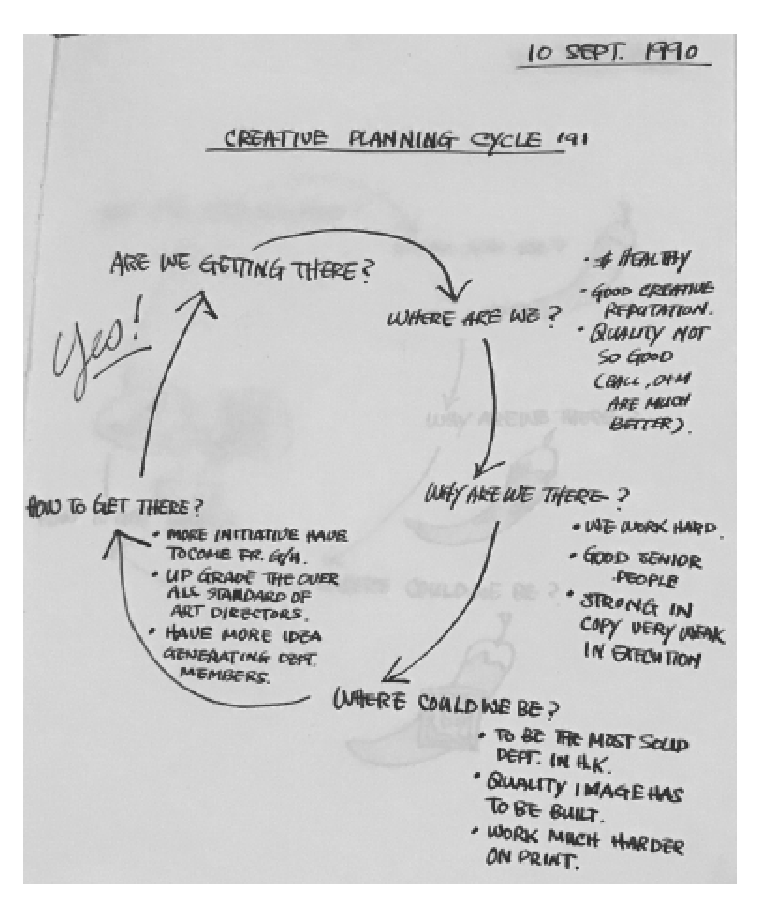
竞选其间，我们每周都会在报纸上刊登曾荫权手写的观点和一些即将付诸行动的概念。另外，我们将所有的圈圈放大，在网络发布，并在地铁范围展示相关海报。他在学校演讲的时候，背景就是这一张张的计划圈。如此一来，他写在圈里的观点，就成为社会各层面关注并引发讨论的点，而这些讨论的内容，进一步被规划进圈子里，成为新的要讨论的点。于是，一个尊重别人，实事求是，共享社会资源的形象，就跟曾荫权挂在一起。

为了表示他尊重各方的意愿，在他竞选的官网上，记者、学者、教育者、家庭主妇都可以下载一张空白的计划圈，根据不同的讨论点，填写想法后寄回给我们。当时曾荫权粤语的宣传口号是：“我会做好呢份工！”



计划圈背后的意思就是要做好一件事，就不能凭空想象，也不可以用理所当然的态度闭门造车。

下面的旧笔记本记录了我当年在不同事情上都利用计划圈协助自己，去领导不同部门一步一步地前进，解决大家在同一件事上的分歧的过程。其实这就是一个部门的规定，五个月也好，一年也好，大家知道从哪里起步，要怎样去走，到达后又是一个新境界出现。跟方程式赛车一样，跑了几个圈，你就把其他赛车远远地甩在身后。



接下来列举发生在我自己身上的两个典型案例，相信可以帮助大家更好地理解和运用这个计划圈。

第一个计划圈帮助我在刚担任香港智威汤逊执行创意总监时领导部门提升实力。

一、我的计划圈

1.我们现在在哪里？

目前我们资金充裕。创意部的声誉不错，但是品质还没有那么出色，不如BALL和奥美。

2.为什么在这里？

我们认真工作；有好的领导者；文案很强但是执行弱。

3.我们可以去哪里？

成为香港最坚实可靠的创意部门；图像的质量要提高；在平面广告上必须更努力。

4.如何到达那里？

组长必须更有主动性；把所有艺术指导的能力提高；加入更多的创意人员。

5.一个月后，再来看我们有没有达到预期目标。

在团队的努力之下，我们取得了不错的成绩，使JWT连续四年获选“年度最佳创意代理商”及两次摘得香港4A金帆大奖。

二、2011年香港航空的计划圈

第二个计划圈是在2011年时，我提出融入“咏春”概念，为香港航空推出了“更年轻，很香港”形象宣传企划。

那个时候的香港航空跟国泰、港龙相比是小弟，为了给它打造全新的品牌形象，我们为它写的计划圈如下：

1. 2011年的香港航空在哪里？

香港航空在社会和市场上还没有一个很清晰的性格和定位，给人的印象不好，经常误点，管理松散。

2.香港航空为什么会在这里？

成立时间短，经验不足。另外，公司自身觉得只要飞机安全到达，票卖得出去就行，没有长远的品牌意识。加上香港媒体喜欢大肆报道误点、旅客与航空公司吵架等负面新闻，造成公司并不值得客户信任的印象。

3.香港航空可以去哪里？

让市场认可香港航空可以代表香港的形象和活力，可以担得起“香港”这两个字；使其成为比港龙更贴近香港的航空公司。

4.香港航空如何去到那里？

比如，因叶问和李小龙的影响力，咏春拳成为了香港文化的一大符号。我们使咏春拳作为每一位乘务员入职培训的必修课程，令员工得到更全面的训练，提高员工的身体素质和EQ，变成值得尊敬、更具内涵的人；给顾客更有活力的服务，提供更有香港味道的摆设、设计、料理等，让客人眼中见到的一切都更加深他们对香港航空的好感；拍摄制作电视广告、户外广告等，通过多渠道宣传手段增加大众对香港航空全新形象的认识。

5.香港航空到达了吗？

香港航空的高层看了这个计划圈后，采纳了我提出的融入“咏春”概念的新形象企划。经过一系列的改变以及广告投放以后，说起香港航空，“年轻”“香

港”“咏春”这些关键词已经深入人心，它留给大家的印象是具有香港特色。

计划圈不仅帮助我解决了很多工作上的难题，也陪伴我度过了人生中很多重要的阶段。大到职业规划、爱情婚姻，小到培养爱好、身体锻炼，每到达一个圈的终点，就可以站在一个更大的圈的起点上。我们的人生就由这一个个圆圈带领着越登越高。

工具4：角色价值心电图

检验创意的5个关键点

不知道从哪里开始构思创意？在智威汤逊的时候，为了让大家有一个更准确的方向，我们会借助一些工具，除了我之前说过的Planning Cycle，还有一个常用的创意工具，它有五个要素：角色（Role）、心（Heart）、声音（Voice）、脸孔（Face）、价值（Value）。

1. 角色（Role）

这个产品或服务扮演了什么角色，这个很好理解，胃药帮你治疗胃病，角色针对人群仅限于有胃病的人，不是所有人都适用。这个时候就要以帮助有胃病的人治疗胃病这个角色去思考创意。

当然，在同一种类的产品或服务上，角色也会随着价值的升高而产生变化。拿冰淇淋来说，有便利店里面几块钱一份的，也有像哈根达斯这样贵一些的，两者除了都是食物的角色，哈根达斯更承担了表达情感的角色。“爱她，就请她去吃哈根达斯”，热恋期的情侣们会光顾的比较多。车子也是一样，买一辆普通的车只是代步工具，但你买一辆好几百万的保时捷，这辆车的价值使它自己的角色又多了一重意义，这辆车不仅是代步工具，更代表着主人的地位。

认清你服务的产品在消费者心中承担的是什么角色。

2. 心（Heart）

不同的产品扮演不同的角色，消费者心里想的也不同。

例如，一个女人在担任不同角色时，心中所想也是不一样的。在爸妈面前是女儿的角色，想的是如何孝顺父母，不让他们操心；结婚以后成为妻子，要想如何与丈夫相处，如何共同经营好一个家庭；做了妈妈以后，最关心的变成了孩子的成长和教育。到了某个人生阶段，人会承担多重角色，就看他在特定的环境下所要面对的对象是谁。

同理，你开一辆豪车和开一辆普通车的心境是不一样的。坐在豪华轿车里会满足我们的虚荣心，开一辆普通车的人，追求实用实惠的心理。知道了这个产品的角色以后，就要想想它应该怀抱怎样的心愿来让人爱上自己。

3. 声音（Voice）

这里说的Voice包括了产品的文案、广告的配音、广告歌曲、声音的高低、说话的语调等品牌语言，这些全部加起来构成了品牌的声音。比如麦当劳，每个广告片结尾它的广告语出来都会配上品牌专属的音乐旋律。你去麦当劳餐厅点餐，里面的服务人员也有一套专业的话术，配合亲切的语调，一切都在为你营造愉快的用餐体验。这些文字、音乐、人的语言等等，都要和谐统一地为品牌塑造起良好的形象。这个声音也是为产品的Role和Heart而发声的。

4. 脸孔（Face）

脸是外在的形象，是视觉上的东西，可以设计但又不能完全被设计，需要的是独一无二。

每个人脸上都拥有相同的元素，眼睛、鼻子、嘴巴、耳朵，相同的器官却组成了千变万化的脸孔，有些组合美一些，有些组合有创意一些。对于那些美的脸孔，又是各有各的味道，比如巩俐的脸和汤唯的脸。只有独一无二，才能让人记住。

我在广州表演ATM提款机式观众互动剧时，接受了一些访问，那些记者在见到我之前已经有了我的脸孔：他是一个满脑子故事的聪明人，他以前做广告，现在喜欢旅行……周星驰的“脸孔”给人感觉就是搞笑，成龙的 “脸孔” 让人联想到功夫，周润发就是风度翩翩、潇洒不羁的浪子……

再说说产品的 “脸孔”。保时捷的车和宝马的车放在一起很好辨认，保时捷是世界顶级跑车，采用更为流畅的车身曲线，更具动感；宝马是豪华的商务轿车，更为稳重。两个品牌的“脸孔”很清晰。

每个人都希望自己的品牌外形出色，个性鲜明，能在第一时间被想起来。

5. 价值（Value）

前面的角色（Role）、心（Heart）、声音（Voice）、

脸孔（Face）加起来发挥的作用就是总的价值（Value）。

在这个过程之中你要思考品牌的角色定位是否正确，是否需要调整；这个角色的心应该向着何处，品牌的这么多声音应该如何统一地为其服务，品牌的Face希望给人怎样的态度和联想。这些所有的东西都指向了一个更清晰的创意方向。

原则来自人心的算计

有一天下午，我去一家基金物业管理公司开会。我独自一人坐在冷气开得很足的会议室里面等着开会，他们的老板在另外一个会议室里面，应付着一个危机。我喝了两杯咖啡，等了65分钟，开始胡思乱想，百般无聊。

这家公司叫领汇（现已更名为领展），当时并没有任何产品和服务，主要业务是投资基金。这要提到香港的一些政策。香港自从20世纪60年代开始，在不同地区建立廉租公屋，都在比较偏远的地区。有人居住，就该有菜市场、学校和医疗设施等场所。当年，香港决定将所有的菜市场和商场私人化，领汇得到了管理权和政府的合同。虽然当时社会的反对声音很强，可是也找不到其他方式去解决社会与领汇中间的矛盾。

领汇引进了连锁店，提高了租金，赶走了小店，形象越来越不受欢迎。我来就是做他们的顾问，帮他们解决问题。那个下午是我第一次和他们的大老板见面。在等待期间，我拿起了一支笔，在一张纸上写写画画。

我在想，这是不是一个原则上的差距呢？作为一个基金的投资管理人，为他们的客户赚到钱就是他们的目的，越快越多就是他们的使命，有错吗？表面上看，从法律上看是没错的。他们管理的场地不是更干净了吗？光线不是更明亮了吗？吃的东西不是更有选择了吗？那为什么有那么多人讨厌他们呢？

我在想，他们是在用数字管理业务。赚取最高的利润是他们唯一存在的使命。商场里面的店铺，价高者得，但是他们忽略了旧经营者的以前和将来，于是他们成为吸血的外来人，也违背了香港当年安置穷人家庭的初心。

初心就是原则，原则不能来自计算机，原则一定来自人心。人心，来自哪儿？

我在纸上写了两个字 “角色”。就像电影里面演的一样，一大堆角色，有好人，有坏人，有刻薄的，有会说甜言蜜语的。我又想到我在家里，我的角色是爸爸，我可以是严父，也可以是慈父。我对自己孩子的宽容度，跟我在办公室里面做老板是两回事，两个截然不同的角色，可是还是同一个我。

有了清楚的角色，我也更清楚我在不同角色里面应有的心，是拥有做一个慈爱、望子成龙的爸爸的心，还是拥有在一个有一百多人、各怀鬼胎的创意部里面当个负责人的心？有了原则，就可以决定用什么心去对待别人的出发点，他们的出发点可以是盈利，也可以是为社会制造欢乐。两者可以兼顾。


ONE
ROLE
ONE
HEART
ONE
VOICE
ONE
FACE
ONE
VALUE

工具5：T 式肯定器

没有创意之前先做好准备

这是我在智威汤逊被公司“洗脑”的第一个工具，叫T计划（T-Plan），T 代表目标（Target）。我的上司告诉我们，做创意的人一定要有责任感。我们不能生存在一个 “呀！不如我们这样”“或者这样做吧！”“我猜这是不错的创意，你相信我吧！” 的环境里，创意太抽象了，我们要在还没有创意之前，做好准备。也就是说，出发前一定要知道去哪里。

这是一张很简单的表，公司客户服务部将客户的大致要求告诉策略部人员，经过他们计划和量度后，写了这样的一张计划，也可以叫它“创意概要”（Creative Brief），这一份简短而有力的文件，可以帮助创意部门去对症用药，制作最准确的能够满足策略的创意。

T计划

创意与沟通概要

1. 在这个案子里，有什么机遇或要处理的问题？

2. 在这次信息传递中，我们的角色是什么？

3. 我们的信息传递对象是谁？

4. 我们期望信息传递后会获得什么样的关键反应？

5. 预计对方接收到什么类型的信息会有助于这种反应的产生？

6. 在我们信息传递的过程中，要表达出该组织个性的哪些方面？

7. 是否有考虑到媒体和预算？

8. 以下信息可能会有所帮助……

撰写人　　　　日期

批准人　　　　日期

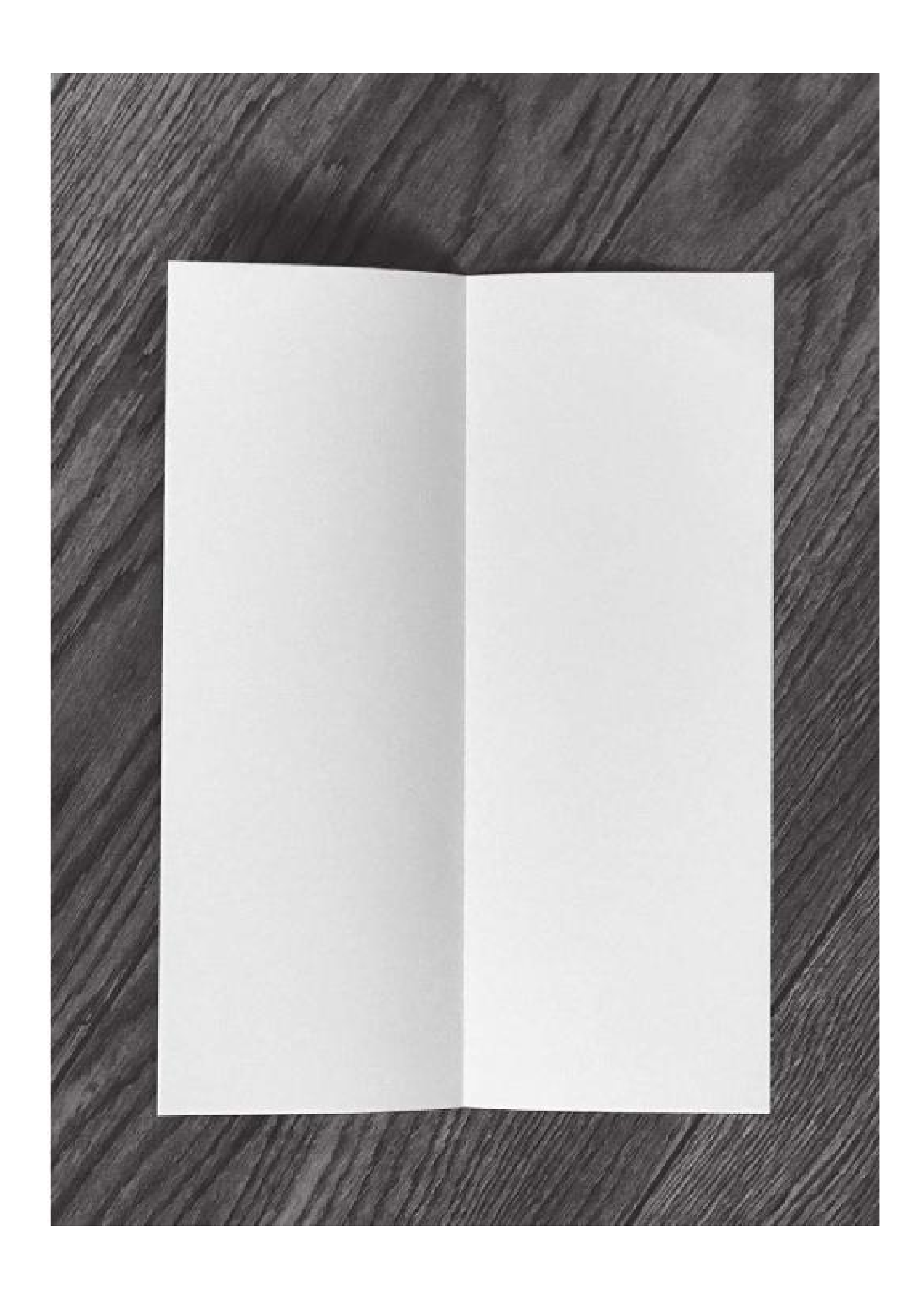
工具6：A4白纸

清楚自身强弱 进可攻退可守

这是一个很廉价的工具，特别是在你决定不了是左是右的那一刻。

在我的伯乐 Grace 要我出任执行创意总监的时候，我想来想去都是 “我做不来，我做不来！”我究竟是有自知之明，还是因为妄自菲薄而不敢面对挑战呢？想知道自己的信心与自己真正实力的差距，这张白纸百分之百有用。

那一年，即使是在Grace的“威逼利诱”下，我还是不敢披甲上阵。有天早上，她给了我一张A4白纸和一支笔，跟我说：“今天晚上十二点整，等你的家人都睡着了，你坐到书桌边，关掉其他灯，只开书桌上的灯，放杯热茶，坐下来，将白纸对折，左边写下强项（Pros），右边写下弱项（Cons）。尽量真实地写，我们明天早上自有结论。”



为了自己的前途，午夜十二点，我便正襟危坐于书桌前，拿出白纸开始写。我一口气写下了自己的十一个强项，七个弱项。我慎重地来回翻看，半小时后再在强项下增加了三个，弱项方面则毫无变动，最后结果是十四强七弱。

我在想那代表了什么？想不出来。14 ：7就是2 ：1，很难说自己有绝对的把握！时钟走到凌晨三点零五分的时候， 我茅塞顿开。如果从强项那边搬一两个去弱项那边，那我肯定没什么赢面；但如果我改善两个弱项，变成16 ：5，那么信心又会很不一样了。

选择哪两个去改善呢？一晃眼，凌晨三点四十六分， 我想出方法，有信心将三个弱项搬去强项那边。现在是17：4。我又重新看了两遍，知道这该是最后的版本，集中解决三弱变为三强，我就回房间睡觉了。

第二天一早，我恭恭敬敬地将纸张给了 Grace。她咧嘴一笑看了看就说：“你该有答案了吧？” 我一时说不出话来，只是点头算是答应出任执行创意总监了。在三个月中，我成功地将自己的三个弱项变成强项。只有清楚自己的强与弱，才可以明确自己的守和攻。我很幸运有这样的一个老板，让我学会了这个好用的工具。

工具7：ABCDEFG

需要牢记的几个英文单词

可能广告界的几位始祖都是在美国和英国发迹，因此有很多的技术字眼，用英语传达会更原汁原味一点。

从事广告业的人，一旦有机会出国工作，就会懂得英语的作用有多么大。我在做广告片导演的时候，常常会独自一人代表客户去一个很远的地方，无论是阿根廷还是突尼斯，都要面对一个素未谋面的团队。

要带领一个不熟悉你甚至不给你面子的团队，你就要有心理准备：当你提出要求时会面对一定的困难，有人会直接拒绝，有人会什么都答应但到时却摆你一道。在这个情况之下，你懂得英语，不只能够告诉他们你要求的是什么，更重要的是还能告诉他们："我的要求很准确，到时候千万不要耍我。不然的话，如果导致了难看的结果，你也要接受。" 无论对方说的是什么语言，重点还是英语，谁叫英语是目前使用最广泛的国际语言呢。



在这里，我将几个我认为有用又好玩的广告业界的英语单词，提供给大家。

KISS

简单是创意最高的要求。第一个词最容易记，同时也是行业内比较浪漫的英语单词，叫“KISS”原则。“KISS”是恋爱中的男女最喜欢的一个词。KISS 是吻，没有人会不喜欢吧？在广告业中，KISS 的真正意义是“Keep It Simple and Stupid”，Keep It（保持），Simple（简单），Stupid（愚蠢），保持简单和愚蠢，这是一个好原则。

简单才能直接，才能一针见血，一眼洞天，一步到位，一矢中的。那为什么要愚蠢？人类喜欢笑，更喜欢看到别人被捉弄，或者身处困境时的窘态，这时候人类的同情心又会出现。“哎呀，真惨！但又那么滑稽怎能不笑呢？” 所以有很多成功的广告，都是用了自嘲的手法来博得观众共鸣的。以后见到新客户，不如先给他或她一个 KISS 的教育吧？

Objective and Message

客户花钱做广告，给我们饭吃，这不可能是一顿免费的午餐。客户花钱是为了达到一个目标（Objective）——卖更多的产品，提高销量。如何去激发人们购买的欲念？那就要靠一个信息（Message）。王老吉带给大众的信息是“去火”，耐克是 “想做就做”，海飞丝洗发水是 “去头屑”等，清楚了客户的目标（Objective），明确带出产品的信息（Message），一切都好办。

Product is Hero

直译就是 “产品是英雄”。你卖的产品是市面上独一无二的吗？海飞丝去头屑洗发水是穿黑色衣服的人的救星；我之所以买苹果公司的产品，都是因为乔布斯；婴儿可以用的油，我也可以用；阿迪达斯的三条线大家都认得；宝宝的新奶粉真好，便便软了；香港航空最香港，商务舱有鸡蛋仔可以吃；贵州茅台是很多人想起贵州的第一个反应……

将产品英雄化，说得好，说得多，英雄本色就进入了消费者的记忆系统。

Stimulus and Response

制造创意除了提出概念，还要有作用技巧，这里要用到的两个词是 “刺激，激发”（Stimulus） 和 “反应”（Response）。

我年轻的时候经常听前辈在客户面前说这样的一个故事：如果你是一个脱口秀的表演者，舞台下有很多观众来等你让他们笑，站在舞台中间的你在想什么

呢？“我要他们为我鼓掌！” 掌声越响我越开心。

如果你直接走到台上，告诉观众：“我很好笑，请为我鼓掌吧！”就像客户知道自己的产品有一连串的好处，就跟消费者说：“你买吧！”这时，台下的观众和消费者的第一个想法是一样的：“我为什么要相信你？”

但是，如果你换个做法，走到舞台中间的聚光灯下，狠狠地告诉你的观众：“我今天决定要让你们失望，我的表演会是枯燥乏味的，一点儿都不好笑，千万不要为我鼓掌！”你甚至可以说：“谁鼓掌我就砍掉谁的手！记住，千万不要鼓掌，不要鼓掌，不要鼓掌！”你随即板起面孔说了一个让人喷饭的笑话。全场掌声如雷。

让别人为他鼓掌是每一个表演者的愿望，是他的目标（Objective），“请鼓掌” 是他想带给观众的信息（Message），可是这个表演者却说 “千万不要鼓掌，不要鼓掌，不要鼓掌！” 世界上有比他更愚蠢（Stupid）的人吗？让人鼓掌明明是他的目标（Objective），他竟然叫人不要这样做，这是什么逻辑？但结果就是，台下的听众受了一个真正起作用的刺激，从而做出了表演者想得到的反应。这就是依据观众的反应（Response），去设计一个有效的刺激（Stimulus）。

Effective and Distinctive

“Effective” 是效率，“Distinctive”是突出，两者的关系对广告有十分突出的影响。

没有客户愿意花钱去做一个没有效果的广告。可是广告创意又不是将产品的好处一一呈现出来的流水账，要让人留意到一个广告，就要有抓住观众注意力的创意，比如一个出众的笑话，一个魅力四射的美女，一个感人的故事，一首好听的音乐等。

有人曾经说过，美国人找不到好的创意就唱首歌，法国人会找个女孩子脱掉衣服，英国人就会说个笑话。那么中国人会怎么做呢？出众的创意就像一把利剑，它的利刃一定会增加传播的效率，也更能避免媒体投资上的浪费。但效率和突出不能兼得的时候，哪个该放在第一位呢？

有一年，当时全球智威汤逊的主席伯特·曼宁（Burt Manning）到访香港公司，我代表创意部向他汇报我们的成绩。我手握两张卡纸，一张上面写了“Effective”，另一张写了 “Distinctive”，夸夸其谈自己带领创意部为公司赢得了多少广告节奖项，等等。我竖起了 “Distinctive” 的卡纸，再补充说，我们坚信出众创意的重要性。

他问我："那你是认为Effective不那么重要了？两者之间你会选择哪张卡放在前？"

"Distinctive，因为我要强调的是大家的创意，之后才可以令效率得到保证。" 我自认我说的话是负责任的。可是主席并不这样认为，"你不可以这样想。效率一定是客户最重视的，在任何情况下都应该放在第一位。你将Distinctive放在最前面，有一天你就会忘了我们作为广告公司的根本，你就会成为为了表现而表现的广告怪物。"

当时我同意了他的一小部分观点，几年后才认同了他的全部观点。

Talking Head

意思是，发言人的头部特写镜头。世界各地都有这种毫无创意、一字一句赞颂产品的广告，特别是美国一些卖特效药和保险的广告。主角在广告中对着镜头说："我用了这个产品以后，健康了五十九倍，年轻了三十岁……"虽然这种手法在创意上并不突出，但有一群消费者是很相信这种广告的。

Target Audience

没有一个广告可以满足全世界的人的需求，因此我们只能专一一点，用适当的创意，适当的个性和价值观念，跟我们最想吸引的消费群沟通。"Target Audience" 就是目标锁定的消费群。

Demographics

这是一个用中文无法翻译得简单到位的词，大意是人口统计数据，但缺了一种感觉。因为这个英语单词所涵盖的统计内容除了一群人的年龄、教育程度、收入、职业，其实还有无法用数据去统计的性格、社会尊严等。

Psychographic

意思是去认识消费者的心理特质。除了实体的事实资料，心理特质更会影响人们的消费倾向。一个人因教育、个性、态度、兴趣而形成不同的价值观，广告人必须方方面面都考虑到，才懂得如何对症下药，引起消费者共鸣。

如果我们卖的是杀虫剂或者是肥料，消费者的心理特质可能就没那么重要；但如果我们想卖一套婚庆的策划案或婚礼用品，就要认真对待消费者的心理特质。

Emotional Appeal

直译是感性的讨人喜欢。“Appeal” 是个好词，它的意思是表白、呼吁、魅力、感染力，用于人类感情上的传送。例如婴儿奶粉或者公益广告，一定会以感情的传递为出发点，释放感性的讨人喜欢的信息。用中文说起来有点空洞，但如果用英语，沟通就快了。

Exposure

指曝光程度。因为创意特别好，即使媒体投放不多，也能因口口相传让更多人看到；或者在媒体上大量投放，扩大了广告的受众。

Frequency

频率。 一条广告出现次数的多寡，直接影响创意在观众头脑中印象的深浅。

Reach

到达率。这个词指的是在特定时间段内一次或多次接触到一条广告的总人数。

Unique Selling Proposition

独一无二的卖点，简称USP。广告就是要找出产品最独特的卖点去借题发挥、美化、歌颂，进而打动消费者。

Master and Slave

主人和仆人。这是形容客户和广告公司的关系，如果大家尊重彼此的专业和贡献，那会是一个健康的关系。如果相反呢？就会形成不健康的主人和仆人的关系。客户是产品的主人，我们是受雇于他们的仆人，客户吩咐你做什么，你就去做什么。在业界，这种心态比比皆是，大家习惯了，好的创意就不再出现，客户只能得到二流的创意。

DNA

脱氧核糖核酸。有人喜欢用DNA来形容一个产品或者服务，它的性格、价值就像每一个人的性格、特性一样，不能雷同。

Cannibalism

同类相食。柯达就是因为怕新的数码科技产品会与自家好卖的传统产品自相残杀而不敢大规模研发数码技术。

Endorsement

名人代言。几乎所有明星广告都是 “Endorsement”的体现。

User Experience

用户体验。包括用户对产品喜欢与否，使用时是否有需要克服的障碍，其特别喜欢的产品功能是什么等。用户体验是可以透过口口相传去广泛传播的。

Words of Mouth

从口中溜出来的话。例如，黄太太告诉她的朋友陈太太："我用过这个产品，三个小时后，所有不适都消失了。我感觉自己好像年轻了三十五岁，这种喜悦非笔墨可以形容，好棒！"

Brand Loyalty

品牌忠诚度。这是负责任的产品经理必须制造、管理和提升的。一旦知道客户产生了好的"User Experience（用户体验）"，我们就要跟进如何将之转化为这个品牌或产品的忠实粉丝。

"Brand Loyalty"在不同国家的翻译中也不尽相同，但当你参加一个国际集会，用英语去说这个词，大家都会立即知道你想说的是什么，还是英语最有效。

Brand Personality

品牌个性。一个品牌代表的是年轻有活力还是沉稳干练，是狂野不羁还是优雅细致，都取决于你的品牌个性。品牌性格不配合，销售就会有问题。

Market Share

市场占有率。通过了解市场占有率的大小，产品经理要决定是去维持现有状况，还是透过换代言人或砍价刺激市场而扩大占有率。

当年，雀巢速溶咖啡占据香港速溶咖啡市场的80%，他们应该很开心吧？非也！香港人当时习惯喝茶，无论是中式还是英式。咖啡市场的 80%，在赚取真金白银这件事上可能意义不大。星巴克当时还没出现，雀巢公司已经感觉到咖啡市场的巨大潜力，感觉该采取行动了。我提议首先应该推广咖啡而非雀巢咖啡。客户一开始觉得不解，为什么要给竞争对手（麦思威尔咖啡）好处？我说只要越来越多的人喝咖啡，每多十个人喝，我们就会增加八个消费者，基数越大我们越强。所以我们就做了一个关于"咖啡文化"的方案，而非只集中推广雀巢即溶咖啡的方案。

Campaign / Campaign Look

很难翻译的一个词，大概的意思是"整体的方案"。"Campaign Look"就是"整体方案的模样"。

Top of Mind Awareness

第一提及知名度。当提及某类产品时，哪个品牌第一时间在你的脑海中出现？说到某个品牌，该产品的哪个功能是你第一时间想起或最有印象的？这就是不假思索的即时认知度。

Presentation

广告公司的生命线，在香港一直以来都没有一个明确的中文名字，人们都叫它“提案”。提案成功，大家才有饭吃。可是“提案”在中文中，多指客户审判广告公司的“方案”，不足以带出广告团队创作时的合作精神和演示方案时富有激情的身体语言。“Presentation”代表的是整体的阵列，战斗意味更重。

Pitch

比稿，意思就是我们的策略比他们强，或者我们的制作费比他们便宜，或者我们的国际大奖比他们多，甚至在全国都是最多的，我们的创意也就更加值得重视了。

Consumption Shot

消费镜头。在电视广告或者海报上，大明星、小明星、小朋友、老婆婆、大丈夫总有喝可乐、吃面条、咬汉堡的镜头，这组镜头就是客户的重点。

Larger than Life

做广告需要给人留下印象，所以在创意上的确需要夸张一点才能引起大家的兴趣和共鸣，给观众留下印象。

中国文字，精彩绝伦，广告同行创造了许多新名词。“广告” 是从西方传来的概念，以上这些广告业较常用的英语词语或词组，作为广告人还是应该要知道的。学懂了，在跟各国客户或同业沟通时，表达清晰顺畅，就会快很多。学好与广告相关的英语词汇，在谈业务时懂得用英语挖苦自己，幽默之余也可以制造同情，或许会有意料之外的收获。

就好像很多时候用英语无法翻译出中文一些字词的精髓，有些英语中的词句也很难翻译得好。比如耐克“Just do it!”是否真的翻译不了？还是觉得翻译了，就失去原有的精髓？那 “Just do it!” 跟李宁牌的“我运动，我存在”有什么不同？“Just do it!”表达的是“想，就去做”的人生态度，而不只是运动。阿迪达斯的“Nothing is impossible”，可以翻译为 “没有什么不可能的事”或者“一切皆有可能”。从节奏上，从音韵和谐的角度看，翻译只可以传意而非传韵。

也有些翻译得不错的广告语，如诺基亚的中文口号 “以人为本”，比原本英语版本“Connecting People” 更靠近我们中国人的人生价值观。当年麦当劳的广告语“I’m loving it”，直译是“我很喜欢”，后来出现了中文的 “我就喜欢！”其实也算是不错的。“我就喜欢！”总有一天我们中国人的品牌要走向世界，我们的企业就要懂得用他们的语言来娓娓道出我们自己的品牌故事。

最后，还有一个要知道但不要用的词，“Concern”。“Concern” 是广告人经常挂在嘴边的词，意思是担心，担心会让人裹足不前。这个英文单词是我在任执行创意总监期间，被我禁止在公司里面使用的。

行动改变不了担心，因为担心不是困难，困难叫“Problem”，“Problem”会有一个“Solution（解决方案）”来应付，而 “Concern”却没有。因为我们都不是心理医生，提供不了治疗方案。

工具8：“思索列车”时间表

帮助客户清楚未来规划

无论你是要帮助客户、老板、老婆、儿女，还是为其他社会人士规划一个清晰有序的未来，你的提案总得有一个出场时间表。一列从北京开往广东的列车，总不能不依着从北到南的行动轨迹来吧。我们提案的时候总不能先去福建，然后回浙江，再去广州。火车轨道不是如此设计的。

在我成为执行创意总监后的一个星期五，我和老板Grace 一起去见了一个从华盛顿请来的专业导师团队。导师团队用了12个小时教导我们开火车：如何沿着已经定下的轨道一站一站地前进，如何说服别人采纳我们的时间表，同意我们的看法，跟着我们走，并采用我们的提案，爱上我们。当你在游说他人的时候，你绝对不希望那人跟你有不一样的见解，不一样的目的和不一样的解决困难的方法。

在这个叫“思索列车”（Train of Thought）及“演示技巧”（Presentation Skill）的培训中，学员都是亚太地区的年轻精英人士。有列车就有轨道，轨道就是次序，列车一直趋前，不能后退，跟我们实施广告策略时如出一辙。

这个工具的应用，就是要带领听众跟随你的思路，沿着已经定下的轨道一站一站地前进，同意了第一个建议，去到第二个建议，对方又点头同意了，然后列车继续稳定往前走。直到所有疑问一一解决，那我们就到达了目的地。

在这里，我诚意为大家推荐这列火车，不仅不误点，还能让你提前到达。

“思索列车”一共有以下五个站：

第一站：Subject（主题重温）

第二站：Need（需要共鸣）

第三站：Idea（结晶构思）

第四站：Evidence（呈堂证据）

第五站：Next Step（下一步）

第一站：Subject（主题重温）

假设现在是下午，六名客户刚刚吃过午饭，来到会议室开会，看我们的提案，空调高了两度，咖啡还没上桌。客户刚才吃了的意大利面还在肚子里面等待消化，大家都有点困。这时候，六位客人里面，有多少人在想关于提案的内容呢？大概不多。

这个时候，我们的团队大佬先说话，对面的“游魂”们精神集中了一点，但有些人的意大利面还在发挥作用。负责演示的我站了起来，先带大家上车，来到叫作 “Subject”的第一站——先整理一下大家在午饭后比较轻松而散漫的心理状态，带客户进入我们要说的“主题”。

“大家还记得现在我们为什么会坐在一起吗？哈，今天下午，在午饭后想打瞌睡的这个时刻，这个话题值得我们兴奋起来吗？”

“今天我们在一起的原因就是解决A品牌的问题，请大家提出最尖锐的意见和建议，攻击我们提案不足的地方。假如你们同意了我们85%的创意，那就会是一个很开心的下午了。”

这个“Subject”，可以帮助大家的灵魂在会场中集合起来，一起做个有担当、有参与的参会者，而不是像墙头草一样的批评者。

第二站：Need（需要共鸣）

“Need”是“需要”的意思，即消费者的需要。没有胃病的人不需要去留意任何有关胃病、胃药的资讯，除非自己或亲近的人用得着。这时候，他的 “Need（需要）” 就是感情上对产品和资讯的共鸣点。

第三站：Idea（结晶构思）

“Idea”，是整个提案的重点，是创意和策略的爱情结晶，同时也是我们提出来的解决方案。客户要考虑我方提出的 “Idea（主意，构思，创意）” 是否可以满足上一站提出的 “Need（需要）”，是否解除了他们的危机。这个构思会不会同时建构了一个如入无人之境的好机会，利用客户强大的资源，让每个与会者摇身一变成为企业中的英雄？好的构思，永远都是一石二鸟的。

第四站：Evidence（呈堂证据）

再下一站，“Evidence”，呈堂证据。可以用别人成功的案例举例说明，如某大牌曾经用这个类似的方案得到了多少的回报，巴塔哥尼亚（Patagonia）为了保护地球也做了一项类似的环保活动……用这些“Evidence（证据）”来增强你当下提出的“Idea（构思）”的可行性。从事市场推广的人经常会因为拥有太多经验，反而产生太多顾虑，没有太多安全感，没有太大的勇气，呈堂证据可以为他们壮胆。

第五站：Next Step（下一步）

此时，思索列车来到最后一站，“Next Step（下一步）”。开完会，说了再见，整个旅程完了吗？当然没有。

“基于时间、金钱和你们（客户方）的决定，我们希望可以整理一下今天大家分享过的建议，因为我们有可能很快会需要具有同舟共济的合作精神。”

了解了客户的“Need(需求)”是什么，我们的“Idea(构思)”是否已经被客户采用了？接下来该怎么做?我们要主动出击，绝对不要被动地等待。

在这一阶段，我和团队会准备一本叫作“举足轻重的100天”的日志表。在一个拥有代表100天格子的日志表上，详细列出每一个阶段要完成的事宜。例如双方合作开始的第三天就需要开会，记录客人对我们策略和创意上的意见；第四、五、六天，由我方造访他们的零售网络；第七天将修改过的创意做第二次的讨论；第三十天，做调研；第四十三天，广告片制作公司报价；第八十九天，拍摄；第一百天，全线广告，户外户内，线上线下和公关同时出现。

“举足轻重的100天”日志表为客户提供了一个清晰的未来规划，更重要的是不给他们喘气空间，将主动权紧握在自己手中。

在客人大致满意我方的提案但是还没一锤定音的情况下，思索列车帮助客户更清楚自己的需求，并有了一个如何解决这个需求的行动。

“思索列车” 这个工具对我有非常实际的作用。无论大小案子，我都以“终点站（目的地）”作为大家共同的目标，中间要经过的那些站，就与大

家一起分享看法，一起达成共识。当整个团队一起站在客户面前拿出提案时，团队的语言就会一致，按部就班在拟定好的轨道上出现。

工具9：24/7酵母GPS

创意无处不在

创意和广告是天天都在发酵且不能拥有一天平静的行业。如果人类只是每天一成不变地生活，达・芬奇、莫扎特、李奥・贝纳、威廉・伯恩巴克、大卫・奥格威就不会出现在我们的眼前，给予我们无数惊喜。

24/7 酵母 GPS，直译是 “全年无休的酵母导航”，我在这本书里，主要想介绍 “酵母” 这个概念，想跟读者朋友分享如何利用自身经验找到对的酵母。在我的成长过程中有许多的酵母，详情可以参阅前文，在此不赘。

在我成长的过程中，语言一直都是我很明显的障碍，但语言的弱点也成为我的酵母，让我慢慢走出乡下人的自卑，并持续发酵，变成一种永不言败，竭尽全力过好每一天的精神。

在我的职业生涯中，我见过无数龟兔赛跑的实例。我们什么时候可以通告天下我赢了或者我输了呢？人生如果不是充满智慧，就是充满了愚蠢，而聪明和愚蠢跟时间又有绝对的关系。你放弃什么，得到什么，都只是仁者见仁，智者见智。

当年我决定离开熟悉的智威汤逊，放弃高高在上的位置和挺不错的收入，还卖了房子向银行贷款开了一家影厂公司，做起了广告片导演。从以前一人之下，只有我给别人生意做的位置，变成万人之下等别人给我生意做的服务提供者。轻松一点地说，大女儿出生时我还是说一不二的智威汤逊执行创意总监，我老婆在医院里收到了88个精致的大花篮，那时医生还说太多花会抢走房间里的氧气，孩子和大人生命会有危险，我们只能把花统统移走；几年后，小女儿在我不再是智威汤逊执行创意总监时来到这个世界，我老婆收到了8个不大不小的花篮。当年那 90% 关心我们的朋友去了哪里？他们告诉我，他们去了现实的世界。

酵母无处不在，就连失败和不如意都可以是一颗很好的酵母。

工具箱B 战斗力1：人生总是先“书”后赢

我读了的书

《源泉》（The Fountainhead）

安·兰德（Ayn Rand）的 《源泉》是很厚的一本书，主角是两个贫富差距很大的年轻人，就读同一所大学，同一专业，同样热爱建筑，追求同一个女生。

故事大意为穷小子租了富家子的地下室，然后两个人认识了。富家子当上了建筑师，而穷小子则要到建筑工地当混土工人。在一个很急切的时机里，富家子要求穷小子拔刀相助。穷小子尽最大的努力做好设计，在大家看过完美的概念后，他开出一个条件：所有的设计都要根据图上的理念建造。富家子答应了，他赢得项目立即开工。一年后，穷小子从芝加哥回到纽约，一下车就跑去自己作品的施工地，但他看到的是只有80%符合自己的设计的一个建筑。穷小子气得以足顿地，当天晚上他买了炸药回到工地，炸毁已建成一半的建筑物。

《源泉》的概念很简单，安·兰德认为每一个人做事都要有个目标，就好像一个喷泉头。喷泉口太大，水喷射得不高；太小，又射不出去。一个适当大小的喷泉头，只有一个向天的方向，目标确切，再加上适当的水压，喷泉就会射得高，射得远，更多人才能看到它的存在。这就是她的客观主义的思想基础，流行到现在。

我读了再读的书

《引爆点》（Tipping Point）

有三本书我读了两遍，其中之一便是马尔科姆·格拉德威尔（Malcolm Gladwell）的《引爆点》，内容说的是如何让一件小事情产生影响进而得到一个大效果。书名的中文翻译中， “Tipping Point” 译为 “引爆”，但我觉得 “倾覆点”“引爆点”，会更贴近。

“引爆点”的意思是一连串的发展，到达一定程度，在某一个时间点就会产生巨大的变化。比如在同一个大环境下，群体里绝大部分的人在某一个时间点，出现了与以往迥异的行为方式。 芝加哥大学政治学教授莫顿·格罗

津斯（Morton Grodzins）在研究美国20世纪60年代的社区状态时，发现只要黑人家庭数量保持相对较低，白人家庭就会继续住在这个社区内，但到了一定程度，当白人家庭感觉社区内的黑人“太多”的时候，白人家庭就会大规模迁移，这个时刻就是“引爆点”。

我创立的策略公司英文名字是“thinking without thinking”，意思是不假思索，就是从“引爆点”的思维建立的。马尔科姆·格拉德威尔的第二本书是《眨眼之间》（Blink: The Power of Thinking Without Thinking）。

我将这几个英语单词全用小写连在一起，这么长的一个名字，却很能代表我一生中一直在追求的思想境界。在《神雕侠侣》中，杨过在以为自己已经丧失武功的情况下，只用本能去保护自己，谁知早就融于他身体的能力，却让他可以不假思索去抵抗敌人并反败为胜，这就是金庸小说里的黯然销魂掌。

我最初在想“thinking without thinking”的中文译名时有很大的困难，曾经想过不如就叫“黯然销魂掌市场策略有限公司”吧？后来想到“不假思索”也就用了。“不假”的“假”有两重意义，真假的“假”和假手于人的“假”。但是，我还是不满意。“Thinking” 是理性的思考和计算，“Without Thinking”是不去想，不去想代表了感性的价值取向。

《眨眼之间》，并没有详细解读“Thinking”和“Without Thinking”的区别。我的想法如下：“Thinking”当然可以透过逻辑去制造好印象，是完全可以透过广告、传播报道去设计的。“Without Thinking”同样可以利用创意去设计。

创意是什么？深懂心理学的台湾作家李敖有一年想送玫瑰花给心仪的女人，他觉得十二枝玫瑰花好像有点不够震撼，二十四枝又有点俗，最后他买了十七枝，并写了一张卡片，告诉心仪的美女，她就是第十八枝花，而且是最美的一朵。

再来一个小故事，在一个城市的十字路口，有个双眼看不见东西的小乞丐，他的前面放了一个草篮子，偶尔会有人将硬币放进去。有个年轻人在旁观察，他拿起那个篮子里的一张卡片，在背后写了 “我知道今天一定是蓝天

白云， 还会有一个美丽的黄昏，可惜我看不见！”那一天，篮子里面多了很多纸币。

还有一个让我印象深刻的撑竿跳的故事，有个选手不根据传统背部向下的方式进行比赛，他采取了跃背式跳高，打破了世界纪录。世界哗然。

这些就是创意。

《超级激励者》（Start With Why）

我读过两遍的第二本书叫《超级激励者》，作者西蒙·斯涅克（Simon Sinek）。他想表达的是，希望有领导才能的人鼓励他人用行动去制造成就。

在几十年的工作中，我看过许多成功和失败的故事。我也在心中做了一次又一次的归类，为什么这些人赢了，为什么其他人输了。我用了帕累托法则（Pareto Principle）去想。帕累托法则又名“二八定律”“80/20定律”，大意是20%的人会赢，80%的人会输。他们的共同点在哪里？我的观察告诉我，如果客户可以简而有力地说出为什么投资，那他们是有备而战的20%。如果客户只是因为别人曾经很成功，他也想分一杯羹，关心的只是怎么去做，那他就属于会输的那80%。

20%的人坚持的能力一定会比较强，而80%的人会很快放弃，不再投入资源。有一句话说得好，失败的总是在成功出现前五分钟离场的人。

《无论你在想什么，反过来想想》（Whatever You Think, Think the Opposite）

我读过两遍的第三本书叫《无论你在想什么，反过来想想》，作者是保罗·雅顿 （Paul Arden）。保罗·雅顿大胆颠覆我们的工作观与世界观，企图修正我们深信不疑的 “常识”。不论你原来的想法是什么，或是你可能根本没有意识到自己原来有何种想法，他就从完全对立的角度让你的思想来个大震动。别人所想的不要，安全且无火花的不碰。

保罗·雅顿也用了上面提及的撑竿跳的故事，来解释要推倒常规方式建立自信心，才能更勇于冒险，更乐于工作。在保罗·雅顿的书还没出现在市场上时，我在一本杂志上看到一个关于纽约蒂芙尼珠宝首饰首席摄影大师的访问，让我印象深刻。我惊讶于摄影大师所说的经验。

记者问："为什么你的作品可以引起那么多人的关注和共鸣？有什么特别的方法吗？"摄影师说："其实很简单，我拿起手上价值连城的钻石项链，第一时间就是去想有什么东西是最没有价值的。我去垃圾桶找，竟然找到已经发黑、发臭的大菜头。那一刻我喜出望外，调好灯光，闪闪发光的钻石躺在开始腐烂的大菜头上面，就这样拍了大家喜爱的照片。" 读完访问，我不能不拍案叫绝。钻石代表永恒，烂菜头和菜叶代表即将到来的死亡。一个是人见人爱，一个是没人想接近的。

以下我节录了保罗·雅顿的几个论点：

1. 挑战相反，别人说左，你就去想右。

2. 不要满足于你有多棒，而是你能有多棒。

3. 制造自己的兴奋。

4. 从不后悔。但因为失败而感到后悔总比因为没有去做而感到后悔好。

5. 跟随梦想，才能有勇气征服困难。

6. 做一个不合情理的人。萧伯纳说："合情合理的人懂得适应这个世界，不合情合理的人改变这世界去适应自己。世界上的进步靠不合情理的人去制造。"

7. 保持幼稚。学习小孩子不怕去查问的初心。（这一条等同于乔布斯的"保持愚蠢，保持饥饿"。）

8. 拥有自己的为什么，知道你想到达什么境界。

9. 在还未准备好前出发。

10. 寻求别人真正的意见时，不要问他有什么想法，而要问哪里有问题。

11. 懂得如何去表达自己。

12. 真正的能手不需要开会。

13. 要求自己独一无二。

14. 纸上谈兵，永不成功。

15. 不要有太多的好主意，先成功了一个，就有更好的第二个。

16.偷取鼓舞你灵感出现的任何机会。

17.知道什么时候甩手不干。

18.知道自己是老几。

19.知道如何给予惊喜。

20.绝对相信只有你的思维才是你成功的钥匙。

21.知道如何出现，让有关人士听到你，看到你。

我还没读完的书

《今日简史》（21 Lessons for the 21st Century）

尤瓦尔·赫拉利（Yuval Noah Harari）的《今日简史》，我看了一半就知道这本书会帮助我开拓一个新的空间。

扉页的第一句话是："今天的我们被淹没在一个没有价值、毫不相干的资讯泛滥的大海中，我们需要的是一个可以制造清晰看法的脑袋。"这让人无法不同意。从科技到政治，从苦难到希望，从战争到和平，人类需要的不是吵架，而是一个又一个的"辩论"。一个好的创意，是大脑辩论出来的。

我思故我在，我期盼的是我可以尽心尽意将知道的转告大家，我不是一个"抖音式"容易开心、兴奋的人，所以我可以公开承认，我不是一个开心的人。但如果你说，"那你就是一个不开心的人"。我也会理直气壮地说我绝对不是，主要因为我是一个懂得自主，懂得运用好奇心制造兴奋的人。

我很想拍成视频的一本书

《天才地理学》（Geography of Genius）

作者是埃里克·韦纳（Eric Weiner）。这是一本有关全世界文化、艺术、思想、政治、哲学怎样在时间上、历史上利用地理环境孵化文明的书。书中讲述了这些东西制造的酵母是怎样改变整个世界的。

这本书增加了我的好奇心，让我对心中否定的事多了几分接受能力，是我的酵母书。我天真地联络上作者埃里克，告诉他，为了让国内的年轻人明白书中的内容，我愿意为他翻译。在电邮中，他说已经有人在做，这本书也会在中国出版。

前年秋天，我忽然收到他的电邮，说他在尼泊尔有一个“喜马拉雅作家培训营”，问我会不会参加。我去了十一天，过了内心很满足的十一天，写作水平也很不一样了。回来后，我决定有生之年去造访《天才地理学》这本书中提及的七个举足轻重的地方，将书中所说的拍摄出来，如果央视、携程、去哪儿、马蜂窝可以赞助我，我一定会尽心尽力地拍。

战斗力2：接受七只猴子训练

遇到问题要立刻解决

1975年，我在多伦多毕业后，很快就找到工作。第一天上班，心情紧张，洗澡，刷牙，衣着整洁准时出现在公司大门前。这家公司既做广告，也做场地活动和推广，是什么都做，但做得不太精致的小公司。

第一份工作，千万不要把公司大小看得太重要。小公司的老板赚钱不容易，为了争取客户的信任，要求就高，可是人力资源不够，所以每个人都忙得要命，但老板们又没时间来管你。哪里有危机，老板就要像超人一样第一时间飞到那里。几个月后，你自然而然学了很多东西。这是我的幸运，第一二份工作都是在小公司，什么东西都要接触，什么东西都要去揣摩。

上班的第一天，小公司的老板在会议室里，喝着咖啡对我说了下面的几句话：

"你知道我们在这里经营一个生意吧？"

"我当然知道。"

"你知道你在你的座位上，也是在经营一个你自己的生意吧？"

"不。我是来协助你们去发展你们的生意的，我不会那么自私。"

"不，不，不。你做不好你自己的生意，你就是在浪费你的时间，我们也就会有损失。只有你的生意经营有方，有成绩，我们的生意才会因为你而越来越强大。今天开始就做好你自己范围内的生意吧！"

我真幸运，遇到这样懂得计算的老板。后来，每当我招聘一个新人，我就讲一遍这个故事。这个故事的确很有它的魅力，因为在每个人的脑海中，自己的将来才是全世界最值得考虑的事情。

1989年4月1日，是我担任智威汤逊执行创意总监的第一天，彼时智威汤逊亚太区行政总裁艾伦一直认为我的能力还不足以胜任大中华区创作总监。那一天，他意味深长地带我去公司大门旁一条很长的走廊。走廊左右各有三四道门，通往各个部门。

艾伦严肃地问我："假如你急着穿过走廊到走廊的尽头去做一件事情，可走到第一个门口，门一打开，一只猴子跳了出来爬上你的肩膀，你会怎么做？"

"把它摔下来！继续往前走。" 我说。

"是要这样。如果你选择带着猴子继续走，去到第二道门，又跳出了另外一只你不期待的猴子，爬到你身上。想一想，当你这样走到第五道门，你还在跟第一只猴子挣扎，五只猴子压在你身上，你有能力走到第六、第七道门吗？"

困难不能累积，累积多了人就会被压垮在地，动弹不得。这样还会有梦想吗？这也是我在招聘员工时会说的另一个故事。

战斗力3：挥洒自如前的一万个小时

从数独中学习广告方法

自从我离开学校，一直以来，我都生活在不安之中，好像每天一起床就要找新的东西来做。过了几十年了，头发都白了，我还在找，不过生活还算开心。

每天醒来，我都会想，哎呀，又是新的一天，我今天会去见什么人，他会告诉我什么东西，可能他会改变我的某些看法。我也会想，今天会去哪个地方，还有今天做数独的速度是否会比昨天快。

我长期订阅《纽约时报》，过去一二十年，除了不派报的星期天，我每一天回到家里，都要做那个在家里客厅中等待着我的数独，即使已经工作十八小时，通宵达旦地拍广告。

数独前身为“九宫格”，“九宫格”起源于中国。1783年，瑞士数学家莱昂哈德·欧拉发明了一种当时称作 “拉丁方块（Latin Square）” 的游戏。19世纪70年代，美国数学逻辑游戏杂志《戴尔铅笔字谜和词语游戏》（Dell Puzzle Magazines）开始刊登9×9的81格数字游戏，这种我们现在称为 “数独” 的游戏才开始成形。1984年4月，日本游戏杂志《字谜通讯》（Nikoil）上正式出现了 “数独” 游戏，意思就是这个数字必须是唯一的，并将这个游戏命名为“数独”（Sudoku）。

曾任香港高等法院法官的高乐德（Wayne Gould）在1997年3月到日本东京旅游时，无意中接触到“数独”游戏。他首先在英国的《泰晤士报》上发表“数独”游戏，不久其他报纸也相继出现“数独”游戏，很快这个游戏便风靡全世界。

我“中毒”很深，专找最难的来做，《纽约时报》的版本我最喜欢，它在九宫格中间又放了四个灰色格子，同样要满足1到9原则。开始的时候，我得努力地去写下每一个格子有可能出现的数字，还要告诉自己继续坚持下去，因为做对了就会很开心。如此过了一段时间，我做得快了很多，随后我决定停止在九宫格旁写可能出现的数字的习惯，开始在心中计算。又过了一

段时间，我觉得“数独”并非是计算，而是如何去将唯一匹配的数字放在专属的方格中。

这个唯一是必然的，必然的东西要用感情去对待。因为你相信唯一的可能，你就要用旁边的关系，去找出那个唯一的数字。我很想去大学教这门课，但也相信没有大学跟我一样无聊。在我眼中，“数独”的关系法，近似于外交关系的计算和商业产品的 R&D（研究与开发）。

期间，我读了一个叫 “一万个小时” 的理论。意思是，埋头苦干一万个小时，“引爆点” 就会出现，你就会领悟到拍案叫绝的那个 “Aha Moment（“啊！原来如此”的时刻）”，像张大千画画，全靠意境，可是在出现意境之前，是高度有耐心的那一万个小时，或者是三万个小时。

战斗力4：从航空公司看 CEO

人性决策的重要性

我喜欢飞机，喜欢机场，喜欢做航空公司的广告和定位，喜欢波音，喜欢空客，之前还去北京为飞常准公司做了一条“旅行的意义”的片子，大家可以找来看看。

我也曾经服务过德国汉莎航空，拍摄了维珍航空的片子。最值得我骄傲的，是2011年为香港航空公司做顾问，做了“更年轻，很香港”的案例，将咏春拳带进航空公司，训练空中乘务员成为灵活而自信的女子。一时间，全世界各地的商业媒体都来采访她们每个周六的训练。我想我是在为美丽和能力制造了一个“年轻”的呈现。这个想法的动机，来源于我希望在视频上、在户外广告上，香港航空的乘务员可以跟也是穿红色制服的国泰航空乘务员隔空比拼。国泰航空的空姐是高贵的、洋气的、听爵士音乐的，香港航空的空姐是努力上进的、有实力且有气概的。

我不喜欢言之无物的广告，后来我又加入了在贵宾室中派送香港的鸡蛋仔的创意，很受欢迎。我更希望将来可以把陪伴每个香港人长大的维他奶送上飞机，让它去服务从温哥华飞回香港的旅人。一口温暖的麦精维他奶，让旅客即使看到窗外还是下雪的冬天，但感觉仿佛已经身处香港了。这一切都是一个CEO知道我会为航空公司带来什么而信任我的结果。可是当支持我的CEO 离职后，不同背景的上任者有了不同的意见，我的想法被东改西改，一切就都不一样了。

几年前，我应邀去三亚的海南航空参加一个座谈会。我说的是海航如何走向世界，成为一家成功的国际级航空公司。

它有好飞机，有出色的机长，也有亲切的服务，每年有近1.5亿人次出境，出国消费潜力巨大，还没算国际客人，海航还欠什么呢？我总不会建议飞行中有神户牛肉、法国香槟、飞航按摩等服务吧，这是我的做法：

1.找出两家以国际市场为主的经营成功的航空公司；

2.找出为什么他们会成功。

第一个问题很容易解决，一上网，几分钟的网络搜索，答案就出现了：

1.迪拜的阿联酋航空；

2. 新加坡航空。

我列出了他们可能的成功因素。

地理位置

他们的国内市场已经差不多饱和，他们只能向外探取生存的空间。我在搜集资料的时候意外地找到了一个表，它分享了两个令人恍然大悟的数据。如果以新加坡为中心，六小时飞行距离为半径，用圆规去画一个圈，这个范围约覆盖全球人口的60%。同样，迪拜“七个小时飞行圈”约覆盖70%。这是一个对航空公司如何发展很有用的数据。这也是衡量一个城市可不可以发展为中转站成为交通枢纽的重要依据，阿联酋航空建造最大机场要的就是成为这70%人口的中转站。

发展历程

国泰航空建于1946年，两位前空军飞行员罗伊·C.法瑞尔（Roy Clinton Farrell）和悉尼·H.德坎措（Sydney Hugh de Kantzow）以飞越喜马拉雅山上的“驼峰”而闻名，他们希望把急需的物资从澳洲运到战后的中国。自此，二人对飞行及亚太区的热忱造就了国泰航空。这说明了国泰航空一开始就是一个地区性的航空公司，现在已是世界第十大航空公司和最大的空中货运公司。国泰航空以前用的广告公司是李奥·贝纳，他做了好几个我很喜欢的好定位，改变了航空公司的发展方向。后来改用麦肯，采用了毛笔国画的表达方式。最近他们用的广告公司是阳狮（Publicis），最新的广告语是：“志在飞跃”（Move beyond ），以前是“翱翔人生”（Life Well Travelled）。

新加坡航空公司开始的时候，航班主要来往吉隆坡和新加坡。1963年，当马来西亚、新加坡、沙巴和砂拉越成立了联邦国，航空公司改名“马来西亚航空”。1966年，新加坡独立，航空公司由马来西亚、新加坡两国联营改名“马来西亚-新加坡航空”。1972年，新加坡希望发展国际航线，马来西亚则认为应先发展国内市场再进军国际市场，航空公司分裂为新加坡航空公司和马来西亚航空公司。新加坡航空采用了刚刚开业的本地广告公司百帝广告（Batey Ads）。他们建议用女性空中服务员穿上传统芭雅服饰做航空公司的

图标，新加坡女郎（Singapore Girl）也成功地成为他们的品牌。新加坡航空在他们的品牌中巧妙地融入了亚洲人文价值和服务理念，包括“Caring（关心）”“Warm（热情）”“Gentle（温和）”“Elegant（高雅）”和“Serene（宁静）”。新航一直用到今天的广告语是：“新加坡航空空姐，您的飞行之选（Singapore girl, a great way to fly）。”

阿联酋航空，世界第四大航空公司，1985年成立于迪拜。阿联酋航空是很年轻的航空公司。“你好明天”是他们的广告语，意思是阿联酋航空和你在一个新地方，轻松地说声早安。阿联酋航空建基于地区性的服务，第一班航班是去巴基斯坦的卡拉奇。2004年，随着科技的不断进步，阿联酋航空开始直飞纽约肯尼迪机场的服务，展开了他们征服全世界的宏愿。2007年，阿联酋航空跟英超的球队阿森纳签下了一个价钱吓人的合同，要求球员们穿着阿联酋航空赞助的球衣，并将主场球场改名为“阿联酋航空足球场”，之后从南亚到北美，阿联酋航空公司的运输量稳步增长。阿联酋航空逐渐超过了英国航空、德国汉莎航空和法国航空。因为国际航线发展得好，阿联酋航空在2008年扩建第三航站楼空间，成为世界第二大航空基地。

在三亚的座谈会上，我并不需要用太多的感情，只用数字和一张地图解释了大部分的话题。最后我拿出两张很长的年志。新加坡航空1972年，阿联酋航空1985年，上面列出他们当时的CEO，他们在任内提出并实行了什么新的商业概念，得到了什么结果，提高了哪一方面的盈利。所以我的 “如何国际化” 的演讲，题目就是：

To be or not to be?

CEO is the question.

成功与否？

CEO 决定。

新加坡航空“A great way to fly”，“Great” 很空泛，但也是一种员工、工作伙伴、广告策略和制作团队追求的普世目标。空中服务员的身高有一定的标准，制服由法国著名时装设计师皮耶·巴麦恩（Pierre Balmain）设计，头等舱豪华舒适，以及永远走在前面的心态，这些元素都包含在一句很平凡的话里。多年以后，世界因为新航而提升了对新加坡国家形

象的认识。一切不是偶然，一定是一个或者一连串的 CEO 的某些决定，使新航有所传承，有所改变。

阿联酋航空，在我的观察中，跟新航不一样，他们注重“Brand Promise”（品牌承诺）。 CEO 蒂姆·克拉克（Tim Clark）将在英国航空公司和其他欧洲公司的经验带到迪拜，加上皇室成员总裁的信任和开明，他们创造了阿联酋航空清新无比的企业形象和价值。我个人觉得用两个“I”可以概括他们所有的产品精神，“洞察力”（Insight） 和 “启发”（Inspiration）。他们所有的广告片，都充满了对人性的“洞察力”（Insight），结合飞行带来的“启发”（Inspiration）。这不是一个广告经理可以轻易想出来的，是由拥有修养和勇气，观事于微、博观于大的管理层拍板才能达到的。广告的用心，除了有能力，还需要一个懂得人类价值的伯乐来发现它。

一个决定改变命运，1975年马航细心思考后决定发展本土市场，新航决意国际化。清楚 “为什么”的是人，决定“如何去做” 的也是人，选择“最后做什么” 的也是人。这都是因为，坐飞机的也是人。

战斗力5：从保险业看CEO

政策建立归属感

年轻时，我对保险业从业者没什么好感。二十年间，对保险的作用添了不少怀疑。某天跟一个做了一年保险工作的人吃饭，又有了新的发现。

我一生中信任过三家保险公司，两家不及格，一家很满意。为什么有这么大的区别呢？唯一的分析是，各家公司的处理业务的手法都是在反映他们的CEO 领导下各地团队定下的方针，就像是我在工具箱里面所说的 “角色”。

保险公司在消费者的心目中，生活中，家庭中或者将来的展望中，都是一个模糊的概念，大家买的是“安心”。因“信任保险而付款”只是一个概念。所有保险公司都会做无懈可击的建议书，加上销售人员具有说服力的简报图像和无可回避的真诚，就决定了让他们的手伸进我们的口袋。

我对保险的第一个认知来自AIA友邦保险，本名是美国保险协会（American Insurance Association）。我从来不知道他们是一个协会而不是一家公司。我有一个朋友的哥哥是友邦保险高级营业代表，他告诉我如果我懂得计划将来，如果我要保障我母亲的生活质量，无论如何都要买个“安心”。二十年后，假如我还没去世，就可以把之前投资的钱拿回来。不过后来，东除西扣后，结果令我大失所望。小女儿出生后，我又买了一份为她21岁升大学做保障的保单。朋友的哥哥说，“你现在买，到了她21岁，保额就足够她买一辆保时捷911了。”一年不到，他不再做保险，我的两份保单没人管理，于是我打电话去要求保险公司给我一个新的经纪人。一个保险经纪人，他是在为自己、为公司，还是为客户去推销一个医疗、生命或者是投资的方案，这是有很大分别的，如果没有为客户服务的初心，客户也就享受不到称心的服务。

让我对保险留下更差印象的是AXA安盛保险，这是一家法国公司。在朋友介绍下，我认识了一个看似十分诚恳的国卫保险经纪人。她用最有信服力的图表说服我这个对储蓄一窍不通的人，告诉我用保险投资股票和基金绝对安全，十年八年后还有难以想象的回报率。我付了一个很高的保费，期待有一天会有用不完的回报。十几年后，当我已经忘记了这个保险的时候，国卫保

险将我们的保单和公司卖给安盛保险。在保单上，我才知道我那么多年的供款剩下的，比我付出的本金还要低。我气得不知道说什么，找到那个诚意可嘉的女人后，她说她已经去了另一家保险公司，旧公司业务已经不关她的事了，有空可以跟我介绍一下新公司很棒的产品。我们没有见面，但每个生日都会收到她的贺卡。

我的第三次保险经验还是跟熟人有关，这一次是Manulife，宏利保险，一家加拿大公司。当年智威汤逊高层换人，“财政大臣”也换了人，旧的那个去了宏利保险，后来公司要买员工的公积金，就跟宏利保险开始了一段互信的关系。我不知道加拿大人的营业是否更人性化一点，温暖一点，是否能减少与顾客之间的不信任和怀疑。后来我和家人的保险都集中在宏利保险，最感人的时刻是1999年9月4日，宏利保险上市。 你也许会问，友邦保险也是上市公司，为什么要大惊小怪呢？可贵的是宏利保险将他们的股票按照客户保额，免费分派给客户。十年后的今天，宏利保险的股票很是值钱。旧客户无端端地赚到从天上掉下来的钱，但更重要的是该公司的这一做法改变了客户（我）在宏利保险里的角色。不知道这是哪个高层想出来的方案，但 CEO 和董事局绝对功不可没。

战斗力6：从购物中心看 CEO

要做让人尊敬的品牌

在我的广告生涯中，我接触了不少商场，有特别高端的，有中档的，也有很基层的。我喜欢做商场广告的最大原因是，商场广告不会脱离现实、鱼目混珠。

商场广告，没有 “产品一定要在最后出现三秒钟” 的要求，也没有中间要如何使用产品的镜头。这家商场里的品牌商品，别的商场也有可能有。那我们是在卖地点吗？可以，但并不是每家商场都位于黄金地段。我的观察，商场广告是在卖品牌的附属性格、格调，什么人会在那里买东西。商场是很阶级主义的，商品的价钱决定商场的顾客群。做商场广告其实是在引领喜欢做梦的人群，或者是中产但努力向上爬的一群人。

香港的商场还没有出现之前，中环被视为香港时尚、潮流、文化、社会地位的象征。主要原因很简单，殖民地时期，香港的政府机关、国际银行、酒店、股票交易所都在那里，收入最高，消费能力最强，争艳争宠的人自然也都在这里消费。既看别人，也给别人看。所以当时世界上最时髦的意大利时装，瑞士的手表，英国的皮鞋，必然先在中环亮相。然后垄断的情况就出现了，香港置地公司属下的几座写字楼就是香港最集中的精英购物中心。世界顶尖名牌要在中环装饰华丽的地方占一席位，于是所有名牌和置地公司的关系变的很密切。后来购物中心开始在九龙、又一村、铜锣湾、沙田等地方出现。

很多年前，我为置地公司拍了一条自己也很喜欢的广告片，说的是中环精神，而不只是其属下的产业。这个所谓的精神其实就是一种态度，一种只可能在中环出入的男女才能有的态度。片子中我分开了男女，问了两个问题：1.为什么中环的女孩都漂亮？2.为什么中环的男人走路那么快？

答案很简单，因为最新、最漂亮的衣服、香水、珠宝首饰一定会先在中环出现，把它们穿在身上，气质自然流露，这种自信和自豪是其他区无法相比的。男人更简单，所有国际银行、投资公司、股票交易所、律师事务所都在中环，追逐金钱就要走得快，所以连鞋底都穿了个洞。广告采用全黑白的拍摄手法，有兴趣的读者有空可以上网查看。

有一段时间，我差不多成为专拍购物中心的导演。香港置地、太古广场、时代广场、海港城、利园广场、IFC（国际金融中心）无一不是我的客户。拍摄购物中心没有压力，只要有丰富的想象力，去制造一个认同，让消费者有做白日梦一样的态度认同，就可以了。这个态度，其实就是生活文化的认同以及对人生追求的提升。

那一年，新鸿基地产决定在维多利亚海港建一座很高的大楼（也就是后来的IFC），很有重新定位中环的豪情。新鸿基虽然在房地产称雄几十年，但在建造商场的路上还是新手，即使是在这样的情况下，他们也打算进军高级的零售商厦，不过他们也很清楚，国际名牌已经大致上被置地旗下物业钳制，不大可能搬到新落成的IFC。

新鸿基请了许多国际顾问和专家来出主意，最后尘埃落定，整套广告照片拍了，广告片也剪辑了，但因为信心不足而放弃。我出现在他们的会议厅，谈来谈去只能说："我们要跟别人不一样。"

我问："你们是想建一座商场再争取有名气的品牌来壮胆，还是想建立一个叫 IFC的购物中心品牌呢？"

一个年轻的客户回答："先做好这幢楼，再去说将来的品牌部分吧！"

很清醒的头脑。我再问："你们在中国内地有发展商场业务的地皮吗？"

"有，在浦东有块地，所以香港的经验很重要。"

"建立新鸿基在打造经营商场的江湖地位，该以建造IFC 的品牌为主，利用国内的发展，成为专家。在其他地区，你们没有置地和太古市场占有率限制，虽然目前在香港，香奈儿、古驰、克里斯汀·迪奥都不会进场，可是在将来的上海、成都、广州等，那绝对会是你们的天下，靠的是新鸿基这个让人尊敬的品牌。"

最后我为新鸿基做了一套电视广告，广告是这样的：在IFC 的大天井做了一个空中飞人的场景，让这位空中飞人跳伞降落到露台的餐桌前，给客人奉上最新鲜的生蚝。

很早的时候，我为九龙仓在铜锣湾新建的时代广场拍了一条广告，后来看到他们在新加坡和上海建立的时代广场，很是失望。他们所建的，只是一

串的商场，而非可以加起来的品牌。那只是一个买东西的地方，而不是给顾客带去追求美的快乐地方。

战斗力7：从穿什么看CEO

如何让灵魂与利润兼得

“Patagonia（巴塔哥尼亚）” 是我欣赏的品牌，在我看来，它糅合了我喜欢的商业模式概念，又有能力令人尊重。

该品牌的始创者伊冯·乔伊纳德（Yvon Chouinard）先将企业的“Why（为什么）”和“How（如何做）”看得很清楚，再解决“What（做什么）”，然后得心应手地实施。在创造利润的同时，巴塔哥尼亚的社会责任项目也成功走上了企业的道德高峰。

将“What（做什么）”排在“Why（为什么）”和“How（如何做）”之后，就可以先看大图景（Big Picture），然后在颠覆所有传统行业规则后制造自己产品和品牌的价值，将自己的公司带到行业的顶峰。

巴塔哥尼亚的公司总部办公室就在加州文图拉海边，“员工可以随时放下工作去冲浪” 就是人事部的最高原则。巴塔哥尼亚不把获取利润放在第一位，还会提醒顾客减少不必要的消费。伊冯·乔伊纳德有一句话我很喜欢，“我绝不满足于遵守正常的商业规则” 。

他的巴塔哥尼亚是第一家使用有机棉制造衣物，成功创造有机棉产业的公司；此外，他们还率先使用回收的汽水瓶制造人工毛料，用来做新的休闲服装。巴塔哥尼亚还主动提出“地球使用税”，成立“捐1%给地球”商业联盟，累计捐出几千万美元。伊冯·乔伊纳德曾说，自己做生意只是为了有足够的钱去爬山和冲浪，并认为离生意人越远，生活越好玩。他无疑是绿色企业先锋，也证明了做生意，可以在不失去灵魂的同时赢取利润。

战斗力8：从耳朵听到的看 CEO

谋事在人，成事在天

阿玛尔·博士（Amar Bose）是博士音响“Bose”的创立者和第一代CEO。他出生于美国，父亲是印度人， 抵达纽约的时候，身上只有五美金。我想他并没料到有一天，自己会成为一个举足轻重的亿万富翁。

性格决定命运，命运决定行为。阿玛尔·博士为什么成功?

1.他的数学很棒。

2.他不喜欢做教师，但教书可以支持他去做深层的研究，于是他执起了教鞭。阿玛尔·博士专心教书，并且擅于将科学和人生道理结合，因此受到学生的欢迎。他常常用自己的知识来做榜样。他一直教到2001年。

3.他用了十年时间，花费了五千万美元成功研究出降噪技术。他说:“如果我是上市公司高管，恐怕我早已经被罢免了。”结果他为公司带来了 3.5亿美元的利润。

4.他认为如果一个人生存于世界上，却任由自己的想象力死去那是很悲哀的事。

5.每个人都要相信自己的能力一定会比想象中大很多。

6.无论我要做什么，永远问自己我怎样可以做得更好？是否是第一个人这样做?

7.我永远不会理会所做的是否会赚大钱，只想要做些从前没有人做而又很有趣的事。

8.所有创新的东西都不是理性的原因，而是直觉的想法。

9.他相信人类的行为是由人们在成长过程中所受到的影响塑造而成的。

10.长大后，他吃了很多的印度料理，妈妈煮得不错，但爸爸煮得更好。

11.麻省理工学院是一家非常出色的机构，他们除了有很多了不起的头脑，更重要的是有创新和科研的自由。

12.他从来不在他们的外包装上陈述有关产品的技术数据。他认为音乐是人类对感情的一种反应，不是因为机器有什么功能，你就会有等同的反应。

阿玛尔·博士在2013年去世，但在许多年以前，他就将部分股份送给母校麻省理工学院。如今麻省理工学院是博士音响最大的受益者。

最后值得一提的，是阿玛尔·博士提到“心理声学”（Psychoacoustic）的概念，心理如何去接受声音是因人而异的。我很喜欢他的见解，套用在自己身上，我写的文章，一样不可以用某一套标准来评判我写得好不好。

谁是CEO？CEO是做什么的？

我从字典上查看什么是CEO，答案颇为好笑，有些“你怎么可能不知道”的意味。例如：“CEO是一间公司里面最高级别的行政人员，他的主要职责是负责企业的决策，管理公司整体的运作和资源，充当企业运作和董事局的沟通渠道。另外也是公司对外发言人。大部分的CEO都是经董事局和他们的股东同意而委任的。”

在我看来，CEO就像一个船长，船的方向怎么走，要看他如何判断和执行，这就是他的角色。我遇到过很聪明的CEO，也遇到过不敢决定事情的CEO，有看得准，也有看得不准的。我常常问自己，如果我是这个CEO，我会怎么做。

以下篇章有一连串的创意，每个一块钱，我希望找到有勇气，想制造结果的CEO大家一起努力。中国的将来和创新，就需要一批充满活力和想象力强大的CEO。

好的广告不该只是传递信息，而应该利用欲望和信念将信息穿透进大众的心智中。

——李奥·贝纳（Leo Burnett）

4 给大家几乎免费的午餐

我曾在尼泊尔参加一个为期十一天，名为“喜马拉雅作家培训营” 的项目，跟随美国著名作家埃里克·韦纳（Eric Weiner）学习如何利用文字。他的《天才地理学》（The Geography of Genius）我拜读了三次，买了四十多本，送给四十多个朋友，未来希望能将他所写的内容拍为视频。

写作是一件很私人的事情，做热爱的事情，绝对是一件令人头痛的事，怕自己的“热爱”，没有想象中的美好，没有想象中让人喜悦。所以写东西的人会闷闷不乐，永远活在不安的情绪中，但又不能不写。写作就是天堂，也是地狱。没有作者不爱读者，但读者可以不爱作者。买了一本书就像买票进一座主题公园，想要得到什么，一时间，还真的没有任何概念。去主题公园是被动享用已经存在的机械组合，读者也是一样的被动，享用的是作者文字上的组合。被动可以变成主动吗？

我们无法将过山车带回家享受它带来的兴奋感，书本上的好内容却可以二十四小时无限享用、改良、分享。过山车可以看出你的胆色，而一本书不但可以给你快感，更可以让你将得到的快感转化为知识、行为、修养和智慧。

买书是要花钱的午餐，两百多页，图文并茂。把它带回家中，可以放在柜子里，也可放进脑子里。如果在脑海中可以产生化学作用，那就是一本好书。这也就是一顿、两顿、三顿免费午餐的开始，天天供应。

世上几乎免费的午餐

1.宇宙暴涨后的免费午餐?

物理学家斯蒂芬·霍金（Stephen Hawking）曾转述另一位物理学家阿兰·古斯（Alan Guth）的言论，提及宇宙的存在是 “终极的免费午餐”。

2.1870年不骗人的免费午餐?

19世纪70年代，美国一些酒吧以 “免费午餐”为招徕客人的手段，但前提是顾客必须购买至少一杯酒类饮料。由于大部分顾客都会买多于一杯酒，酒吧仍可以收回成本。

3.1946年真正的免费午餐?

美国在1946年开始推行 “全国学校午餐法”，向儿童提供营养食品，保障贫困和低收入家庭儿童能在学校吃到有营养的食物。

4.1975年，米尔顿·佛利民的《世上没有免费午餐》该吃吗?

美国经济学家米尔顿·佛利民出版了一本名为《世上没有免费午餐》的著作，使 “免费午餐”的概念广为人知。

5.Wi-Fi 给我们的免费午餐?

这个年代，资讯无所不在，这就是我常说的一句话，“手上的手机，给我们的就是一个让拇指跳舞，让大脑跳跃的时代”，免费午餐到处都是。

6.睁开眼睛就有的免费午餐?

每天都有苹果掉到地上。瑞士工程师乔治·德·麦斯他勒打猎回来，发现粘在自己衣服上的针尾草。用显微镜观察后，他发现针尾草的果实有一种勾状结构，可以粘到织物上，于是他就发明了魔术贴。

7.免费菜单：音乐、艺术、文学的热能?

我喜欢摇滚，喜欢艺术的表现力和文学给我的代入感。音乐、艺术、文学几乎都是免费的。

8.“No Fear”菜单：蒸、炒、炖、焗都可以?

世界上有许多地方的大厦没有十三楼，我做导演时的办公室在二十六楼，可是中间没有四楼、没有十三楼、没有十四楼、没有二十四楼。那年我们申请加强电力，电力公司告知，你们所提供的楼层是不存在的。恐惧就是迷信。一个人迷信就会找门牌号是8号的地方住，开一辆车号是8888的车。这都不会是免费的。

9.终极的免费午餐——前菜、主菜、甜品都是爱?

世界上的现象、爱情、信任、友谊和漂亮女孩的笑容都没有标价。爱别人、爱家人、爱工作、爱挑战或者爱挑剔，都是因为自己对一件事情有要求。

10.免费午餐不在井底出现?

故步自封是自恋狂的主要特征。他一定是像青蛙一样跌到了井里，下面的午餐一定是很单调乏味的。

11.懂得点菜语言再去点什么菜?

大女儿七岁的时候，我们一起去巴黎度假，我们去了一家装修华丽的餐厅。女儿说她可以用法文为我们点菜。她由上到下看了菜谱好几次，最后桌子上是三碟子不一样做法的鸡肉，一盘是炖的，一盘是炸的，一盘是焗的。因为她学校教法语，她只知道“Poulet”是鸡的意思。餐牌上有三种鸡的做法，她就全要了。

不要理会你可以说几种语言，更重要的是去发展一个专属于自己的思想语言。拥有好奇心，可以帮助你培养思想语言能力。

12.吃完免费午餐，给小费吗?

我的结论，我们都是有感情的动物。我们有七情六欲，我们会心动，我们敢去爱、敢去心花怒放、敢去争取、敢去冒险、敢去贪心。想问哪里有免费的午餐？好吃吗？值得吃吗？那世界上有免费的午餐吗？动物不是天天都在吃免费的午餐吗？为什么我们没有?

13.“免费午餐” 只是一种广告手法?

如第二点所言，付钱买酒是因，免费午餐是果。一天花二十小时努力学习，有时候连午餐都没时间去吃，但你在应付困难的过程中，解决问题的能

力也增强了。跟做运动健身一样，在不知不觉中强壮了，做事快了。在不同训练下，你的脑筋灵活了，天马行空的创意多了，突然间运气有了转变，你也有信心去面对大部分的挑战，不再畏首畏尾。这是可以自己制造的随身携带的免费午餐。

14.“免费午餐” 是八岁女儿的教科书？

二十二年前，我给八岁的女儿写了一封信，列出米尔顿·佛利民在一篇文章里提出的给小孩子的好几点意见。她抄了下来，我依稀记得其中几点是：如果你不喜欢别人捏你，你也就不该去捏别人；如果你开了门，就要记得关上；如果你的东西掉在地上，不能不管不顾就走开，一定要妥善清理好才能离开。

现在我女儿已经大学毕业，曾在英国、缅甸、美国以及香港特区工作。我问她在成长路上有什么印象深刻的东西，她说记得她当时用绿色的笔抄下来的内容以及我不准她说的一句话“Never Mind（没关系）”。如果所有人，所有事情都以一个“Never Mind”的心态去处理，那就会是一个要求不会太高的社会，也可能是一个充满了“差不多先生”的社会，一个差强人意、得过且过、温水煮青蛙的社会，一个随时准备接受次好的社会。这种心态、这种意识形态不能产生好的人格和尊严。

我对两个女儿的要求，就是要她们成为一个对自己、对别人、对社会有用的人，不浪费自己和别人的时间，不接受平庸的一生。在过去的五六年中，大女儿证实了我二十多年前播的种子不但萌芽而且茁壮成长。她正在享受着很丰盈的智慧和不停出现的免费午餐。

想到她，我又开始摸着我的白头发想，这是她的运气比别人好，还是她努力后该得到的结果？又或许，这是两种元素混合在一起的作用？

我一直在想，心智是否可以制造免费午餐？父母是否可以为下一代预定免费午餐？又回头再想，我的父母亲又预定了什么样子的免费午餐给了我，有吗？有，放手！

15.知道天下没有不散的筵席？

我们的生命是有尽头的，死亡也是免费午餐，是一定会发给大家的，所以不能不爱惜时间，要懂得如何驾驭时间。我们的存在和宇宙的出现是一样

的，没有特定的理由和使命，我们所分配到的时间，就是在世上享受“免费午餐”的几十年。

简单的午餐，丰盛的宴席都会有吃完的时候。广东人叫“埋单”。“埋单”代表不再吃了，代表要离开了，代表要完结了。在我记忆中几个想哭出来的“埋单时刻”：1.在灵堂中按动按钮将爸爸的躯体送进焚化炉的时刻，那是一个真正的永别；2.在小学毕业典礼上最后唱着校歌，看着同学们，大家都在流泪，都打算做一生一世的好朋友；3.在中学毕业典礼上，也是在一起唱校歌，知道阿智会去冲绳，而我会去加拿大；4.在律师前面签离婚同意书；5.送女儿到国外留学的途中；6.在医院中看到病友知道病情时流露出失落表情的时刻。

免费午餐有苦有甜。

16.思维跳脱，越踩过界，对吗？

“越线再贪，跳出盒子，脑无界线”，是一个比我年轻五十岁，去了我书店分享会后给我书签的一个女孩子送给我的句子。

免费午餐派发了

因为无知和未知，我们常常会有不同的担心和忧虑。可是这个世界还有人会去爬喜马拉雅山；有人会放下会计师、律师、医生不做，跑去画画或者做一些没有必胜方程式的工作。这是什么原因呢？其实他们是在相信自己，在找寻更多的自己，追求自己觉得有价值的生活。我们要怎么计算，才能推动自己一直走到收获的那一天？

我不是精明的人，很容易相信别人的承诺，每一次都全无戒心地去做，用我的创意配合他们的商业投资，然后期待水到渠成的一天，把做这件事有没有回报忘得一干二净。

三十五岁的时候，我在泰国酒店房间的抽屉里，发现了两本书，一本是《圣经》，一本是英文写的佛经。中文版的佛教书，我老是看不进去。但那一本叫《成功生命》的英文版佛经，影响了我余下的人生。

我忘了书上教的如何呼吸打坐，但没忘的是这一句：“聪明的人懂得计算，智慧的人拒绝计算。”从此，我银行里的收入跟我的工作量更不一致了。

可能你的伯乐还在睡觉

书里还有另一段“害我不浅”的文字：“世界上有两种人，分别具有自我肯定（Self Referral）和外来肯定（Object Referral）两种意识形态。”前者以自己认同的价值决定要走的路，后者则根据别人的看法和意见行事。

在意大利经济学家维弗雷多·帕累托（Vilfredo Pareto）的帕累托法则（80/20法则）里，世界上80%的大多数，只能造成少量的影响；20%的少数，却带来主要的重大的影响。

苹果掉在地上，人们会捡起来，洗干净就吃了，因为大多数人都是这样对待一个掉在地上的苹果的；牛顿捡起了苹果，他的视线来回于头上的苹果树和地面，他问自己：“为什么？”牛顿是苹果的伯乐。

在现实中有很多准伯乐，跟准新娘一样，表现得很想“嫁”给我，不过最后都是无疾而终，所以我特别珍惜真的伯乐。对于我来说，前文提到的前

香港智威汤逊老板 Grace 是我最大的伯乐，因为她看到我未知的潜能。香港航空的杨建鸿是我的伯乐，香港地铁也是。他们接受我的“道歉”提案，以公开道歉的方式奠定地铁政策为社会带来的价值。道歉的内容是几十年前地铁建造时为当时市民带来的种种不便，道歉对象是被工地泥土弄脏了皮鞋的黄太太，还有当年因为交通不便上学迟到，如今已踏上社会的李医生。

然而，就如意大利剧作家普契尼所说：“人生的遗憾总比精彩多。”

我在这里，将部分准伯乐在最后关头放弃或者运用错误的案例，拿出来跟有机会成为我真正伯乐的朋友们分享。以下的任何创意，如果你喜欢而又有能力去实现，我象征式收取一块钱，大家一起好梦成真。一切皆有可能，只管去做！

一块钱午餐1： 公路上竖立的图腾酒店

有一段时间，我每周都会兴奋地从香港坐船到广东蛇口——我接到了世界著名的集装箱集团的一个项目。他们曾经利用回收的集装箱，又快又好地建造出了令人非常满意的酒店。

大家可能不知道，大部分集装箱在服务十年后，都要“退休”。退下来的集装箱在全世界各地成为最笨重的垃圾，因为运输成本很高，更要找空地安置。所以有人开始利用集装箱做工地的办公室，学校的教室，甚至是人类居住的房子等。那时候，客户提出要从旅游和酒店方面发展集装箱的生意。太好玩了吧！集装箱就像积木。客户说，做些史无前例的集装箱吧。

三个星期后，我兴奋地上了船，手握着厚厚的一本图册，心中想客户会有什么样的反应呢？我急不可待地去往客户的办公大楼。听了我的提案，与会人士都瞪大眼睛，放出异彩。我的铺排是这样的：

那个年头，汽车是国民GDP的温度计。两年后，我们已经进入小康社会，汽车开始成为家庭的一部分。有了车就需要马路、公路、旅游景点、民宿和酒店。西方国家的公路文化发展得早，还有可以将车停泊于酒店外的特殊的酒店，叫“汽车酒店”。我兴奋地告诉客户，我们沿途利用集装箱建点，每一个点除了提供吃住和Wi-Fi 外，还可以作为“使者”，对外介绍当地小镇、小村的特色，促进当地旅游业发展。

一条长长的公路上，远远地看到集装箱图腾的出现。集装箱将服务、休息、餐饮、资讯、知识、当地农产品、工艺品集中在一起，传播出去。我问客户这在技术上可以执行得来吗？客户的回答是“绝对可以”，在座的也有他们的工程师。

回家途中我兴奋得很，胡思乱想的东西竟然有人欣赏。于是我依照人类的身体，设计了第一个集装箱图腾， 其他样式的图腾也是以人为原型，蝴蝶等动物例外。

建筑的双脚是电梯，肚子是餐厅，双手是运动室，而最高的头部是外形似眼睛的瞭望台和宣传小镇知识的图书馆。图腾周边是低调、简单、干净而且有Wi-Fi的住房。

一块钱午餐2：穿在身上的名画

我有个在 IP 界大名鼎鼎的朋友，他曾手握世界最著名的品牌授权，包括 Hello Kitty、愤怒的小鸟、蓝精灵、Discovery，你说什么他几乎就有什么。他叫我师父好几年，知道我喜欢胡思乱想，拿下品牌经营权后，总会问我怎么样去将它们发扬光大。我的想法是开放式的，是充满设计感的，是在他无论如何都赚钱的情况下理智地“发神经”。

以下是一个以米开朗基罗为IP的概念。米开朗基罗是我尊敬的天才，我读了很多关于他的故事。接到这项工作后，我策略上的建议是，如果我们纯粹以艺术为切入点，有可能会使受众收窄。我们需要一个普及化一点的角度，有人接受了就可以通过高端的产品去展现更多。

我一向不懂时装设计师，觉得他们老是盯着一块布、一只纽扣、一枚针、一条线来大做文章，可是我又不能不去受他们的影响。我总不会是那种会穿上阔腿牛仔裤去开会的人，那样客户一定不会把项目交给我。

有一次，我在以色列耶路撒冷的博物馆看了皮尔·卡丹（Pierre Cardin）的展览。我觉得他不算伟大，但他的工作却令全世界很多人，花了很多时间，站在镜子前面享受自认为“漂亮了”的好时光。他是第一个进入中国市场的国际设计师。看完他陈列的作品后，我觉得如果我们的身体是一颗糖果，那皮尔·卡丹、汤姆·福特（Tom Ford）、老佛爷卡尔·拉格斐（Karl Lagerfeld）、爱马仕（Hermès）就是糖果包装纸的专家。我喜欢吃糖，也喜欢糖果的包装纸。可是我排斥穿着很漂亮的人，我现在只穿最简单的白T恤、短裤子、球鞋。原因？我可以随时随地做运动。

某天早上九点半，我在住宅电梯上遇到楼上一个四十来岁，天天健身的男人，他的一身穿着让他看起来像华尔街的高级银行家，从头到脚地笔挺。我为自己的寒酸辩论。他是英韩混血，我说了一句：“好强烈的对比呀！”他不经意地回答：“那是信心的差距。”“你的信心……真的吗？”

一块钱午餐3： 一间为你准备好思想的酒店

我认识琶洲威斯汀酒店的一位朋友。他们酒店位于十分有利的地理位置，在广交会展馆周边。在大型活动期间，入住率完全不必担心。即使展览过后，也有各行各业的招商展览活动，但竞争就会出现。

从困难和机会的角度去看，我面对的是一个有趣的市场，类似“黄狗射尿”。“黄狗射尿”是一句广东话，意思是一条黄狗在地上撒尿，利用尿的味道，告诉其他狗 “这是我的地盘，请别到访”。

这家酒店绝少有观光旅游人士留宿，入住的都是很典型的来参展、来买货的商业客户。参展人来自世界各地，从准备，到展览，到庆功大会，他们在酒店的时间必会超过五天，一个小团队，绝对会有一个团长和协助他的一群中层。除了工作，晚上吃饭消磨时间，总会喝一杯。酒店里就有酒吧，还有可以打台球或唱歌的地方。

我做了这样的建议，酒店方和当地官员都认为我的建议不错。以下是我给他们看的材料：

“This Westin is wiser”

“智谋在威斯汀”

地理环境制造天才，天才创造结果。这家酒店位于世界最大国际展览场地的要塞。我们的客人是有目的而来的，为获得成果而长途跋涉。常规的智慧告诉我们，他们要的是一张舒适干净的床，一个稳定而快速的网络。在这个思路下，琶洲威斯汀跟天河区的威斯汀在设施、服务水平和酒店营运就不该有太大的差异。可是琶洲威斯汀的地理环境得天独厚，让人身处休息和工作优化中间。

如何利用这个独一无二的优势？对酒店来说，改变只是一个硬件的要求。

我们提出，“智谋在威斯汀”，目的在制造琶洲威斯汀多元化的威斯汀经验。

大堂：这是一个可以制造第一个好印象但是经常被忽略的空间，多用来满足作为大堂的实际功能，包括酒店入住登记、等候、集合等。但这里其实

可以带来有灵魂、有性格、有色彩、有教育意义、有娱乐功能的多元文化的体验。

扶手电梯：这道电梯代表向上进入一个新的空间，是一个制造成绩和充实自我的通道。因为它的位置特殊，所以我们可以为它取个有意义而亲切的名字。

三楼：这是唯一可以从酒店通往展览会场的桥梁通道，利用两幅大型墙壁，呈现早上前往展场和黄昏回酒店的信息。

连接酒店和会场的行人天桥：这是人们前往展场前第一个接触到的通道，也是会场展览团体第一时间吸引到场人士的通讯录、广告和通知的地位。这也是一个可以和在场人士互相交流的空间，智能机器人可以提供方向图、时间表，重要话题的地点和时间表。

四十楼：VBF，“Very Business Floor”，很有商业智慧的一层。这是一个让充满雄心壮志，拥有抱负和梦想的人，可以手拿一杯威士忌，听着世界各地的音乐，坐在设计各异而富有商业智慧的各个区域中，轻松地跟业者高谈阔论的地方。

这一层也可以是VCF，“Very Chinese Floor”，很有中华文化的一层，将中国最美的、最动人的文化，将艺术和创作结合在一起的生活方式，呈现给来自全球各地的游客。让游客发自内心地赞叹，直观地感受到中华文化的伟大。

我相信，在目前中国成为世界第二大经济体的局面下，我们就更需要在设计上，在酒店里，在股票交易市场里，在大家的头脑里，让世界运营商的智慧得到更快的提升，信心得到更充实的体现。

在这次演示后，我在自己的办公室放了几瓶威士忌。

一块钱午餐4：会走动的行李箱

这个行李箱里面装的不是牙刷、电脑、维生素和开会的外套，而是早上刷了牙，吃了维生素，穿着整齐的外套，安坐在公交车上准备前往会场的人。图像

许多现代人的经济生活事务，比如工作和购物消费，都发生于城市里，公共交通工具是大家每天会接触到的一座座桥梁。于是，公交车的车身成了可以走动的海报、杂志以及可以互动的广告陈列媒体。

如何令这个已渗透在社会各处的媒体更为创新？我有了这样的想法。如果有在携程工作的人看到我的这些想法，将让人产生旅游冲动的画面放在路上，而不必靠点进网站才决定旅游计划的话，那就更好了。

这个在路上行走，在你身边穿梭来去的行李箱，要比冰凉的电脑或手机屏幕更有人情味。成为大众每天生活行为的接触点，是品牌可以好好利用的宣传方式。

一块钱午餐5： 广州应该很艺术吗？

用艺术和设计重塑未来新广州，让广州成为未来珠三角大湾区的文化中心。

世界文明正走向城市化，只有城市才能制造更高的品质，具备更有前瞻性的教育功能，挑战更新的科技，组织更有实力的融资方案等。小城市变得越来越大，国际大城市也越来越多。

一件衣服、一台电饭煲、一个家、一座商场、一个公园、一座大剧院，要吸引人，就需要设计。一个产品、一个包装，甚至一座城市，都需要一个有个性和价值的设计。一座城市的诞生是历史，城市和市民生活过程中的互动就是文化。

广东拥有的文化资源和北京、上海、成都、西安截然不同。广东的画风、建筑、食材、语言、舞台表演、对外的吸收能力等，都是珍贵的宝藏。在经济快速发展的需求下，艺术文化开始产业化、企业化。有历史、有底蕴、有生产力、有资金、有教育基础的广州，必须比其他城市更重视自己在艺术文化上的定位。

艺术是创造者独特的表达，表达过程充满着惊喜；文化是享受和吸收的过程。

有人问，是莫扎特成就了维也纳，还是维也纳成就了莫扎特？其实是莫扎特每次都要突破自己，写出了比之前更好的作品，才会令维也纳市民保持对他的尊敬和喜爱。维也纳市民需要莫扎特，莫扎特也需要维也纳市民苛刻的要求。在这样的一个互动中，维也纳就成了世界的音乐之都。

今天无论谁去维也纳，都会接触到音乐。也许有一天，谁来了广州就会遇上艺术。

阿布扎比老酋长担心有一天全世界的汽车都改为电车，石油就没有了价值，GDP将会下滑。在下滑之前，他将国家转型，建立阿布扎比罗浮宫，并大事兴建大型博物馆，想让文化艺术成为他们的新财产。埃隆·马斯克（Elon Musk）说过，人生重要的抉择不在于你可以打败多少个竞争对手，而是你是否有能力独占鳌头，走在最前面。

中国南方少有可以将历史、文化、戏剧、艺术、建筑融为一体的城市，广州就有这个资格。

一块钱午餐6： 未来的航空公司吃什么？

因为我太喜欢飞机和航空公司，我总会不由自主地留意世界各地对航空事业的发展和定位，以及他们是怎么样去落实的。即使是规模宏大的航空公司，他们现有的世界市场跟以前也大不相同。在航空公司的运作中，广告意味着什么？

土耳其航空的崛起，有赖于他们极力打造自己与世界融为一体的文化。在国内，我经常听到“我们的广告要大气”。然而，在我心中，好的广告是“走心”，而不是“大气”。土耳其的广告是这样，阿联酋也是一样。

创意是在人的价值上做文章的。我们可以肯定的是，世界上所有的行业都在变，航空业绝对不能例外。

在为首都航空做策略时，我有以下想法：数据革命还在持续，数字化正在改变生活、工作、管理、服务。下至个人、上至国家都不可能袖手旁观。作为一家航空公司，更该带头利用数字化的优势，让客户服务到达所有的领域。制造自身和市场的差异，就能制造属于我们的数字印象。

如今是手机和平板电脑的天下，我们将数字也带上天空。以下是我的梦想：

1.空中上网很快就会全面普及，重点在于这项服务如何出现，跟谁合作，要向客户提供什么。这是一个定位，宣传和实质意义结合的改变。从名字上我们超越他人，就叫“首都数航”，在舱内提供合作伙伴的网络服务，从购票开始，到选择座位，预先知道舱内提供的电影、娱乐节目、购物、资讯等。在宣传上，和知名网络商合作有助于拔得头筹。

2.舱内娱乐只需提供电源，电影、电视全于个人手机上转载，这样不但减少机身重量，更不需提供节目和耳机。

3.取消机上餐饮，改为在不同机场加盟航空公司的特约餐厅，客人根据航空公司提供的餐单自行购买和付费，然后根据登机时间和闸口，于闸口登机时领取航空公司准许的食物和包装。航空公司只负责收集和处理用餐器皿。这是一个节省大量资源而不需浪费人力物力的，各取所需的安排。

4.为商务旅游人士提供更富深度的服务。例如会员免费机上上网服务，机上打印服务，机场或目的地呼车接送服务，同时在两地机场商务中心贵宾室提供商务旅游人士专用的共享办公室等设施。

5.设置航空公司的首个数字服务大使，掌握旅途安排，完善行程管理。

6.让数字服务大使成为对外宣传和广告的重要工具，帮助航空公司定位。

7.整体而言，航空公司透过设计为旅客在旅程中带来更多的感受。飞机是一种交通工具，但在日常生活里，它同时是我们的梦想、期望和欢乐的输送者。梦想中，一切都该是美好而迷人的。好的设计不仅拥有好的外表，还要能够发挥它的实用价值。

在航空事业上，从一家航空公司的网站，到航空公司的广告、地勤人员的制服、登机牌，甚至是贵宾室的设施和灯光，还有机舱座位上的布料、餐饮的包装、航空服务员在机场和舱内的工作服等，这一切，都该有整体的色调和设计风格。

一见钟情，就是陶醉的开始。

5 未来的广告

苹果与宗教谁更广告？

“未来”不是为已经知道的答案去解决困难，而是在解决困难时，尽可能地增加自己的经验。在开始这个篇章之前，我想先问大家，苹果与宗教谁更广告？

在一个下雨天，我驾车从旧金山前往圣何塞区，也就是大家很熟悉的硅谷。过去二十多年里，这个地方改变了世界上所有人的生存方式、沟通方式，成为人们衣食住行不能避免的一股力量。那里有苹果、惠普、戴尔、谷歌、脸书、华为的科研中心。

我是乔布斯的信徒，他的去世，他的一生，他说过的话曾经在我的脑中引起强烈的反响。苹果公司的苹果园（Apple Park）是一座巨大的圆形建筑，建筑中间是一片草地，整座建筑的材料都是环保的，而且建筑内不使用空调。在那里，我的灵魂并没有得到任何的震撼。于是我又驱车前往他们的旧总部。在那里，我的震撼来了。

“前面第四五个位置就是乔布斯停车的位置。他会向着这个方向走到你现在站的位置，然后向右走两步，推开玻璃门上他四楼的办公室。我们为他举办丧礼的那天早上，天就像今天一样下着雨。乔布斯最爱的鲍勃·迪伦和酷玩乐队在他的葬礼上献唱。大家沉浸在悲伤中，感叹苹果已经踏入了没有乔布斯的年代，一切都改变了。”

跟我说这段话的，是三个在苹果工作二十年左右的人。

那个早上第一个改变出现了，雨不下了，太阳出来了。酷玩乐队立刻演唱披头士名曲《太阳从这里升起来了》（Here Comes The Sun）。我衷心希望蒂姆·库克（Tim Cook）可以为苹果再造新高峰，但当我知道苹果推出了苹果电视平台，苹果信用卡后，我开始为苹果公司担忧。就像大部分广告集团一样，企业的肿瘤往往来自自身。

为苹果公司工作的人都会有很重的“苹果味”，除了热情还夹杂着骄傲，他们希望别人也会跟他们一样永远忠于苹果。这和宗教信仰没有什么分别。

iPad面世的那一天，我经过洛杉矶的一家苹果店，店外排了好长的队伍，大家都在等待进去一睹 iPad 的风采。吸引我目光的并不是iPad本身，而是它可以折起来的盖子，还有苹果店简单的室内设计。我用一个小时观察进去的人群，男女比例是7:3，年纪从二十五六岁到四五十岁，穿着也很随便。

我在想，苹果商店为什么是这样的呈现形式？两个月后，平板电脑开始席卷全世界。我去到伦敦的牛津大道，在苹果店中待了两个小时，差不多的装饰，店的中央是两排高桌子，店内不设椅子，两侧简单刷成白色的墙，墙上贴了四幅大海报，下面是半个墙高的浅色木柜子，卖的是美化苹果产品的保护套和其他配件。不像普通商店，苹果店收钱的柜台全部放在最不会让人看到的地方。店中有很多穿了整齐T恤的人，按一下按钮，他们就满脸笑容的出现在你的面前，他们是来为你解答问题，而不是售货的。我的好奇心又要求我去想出一个观察后的结论。

我的结论是这样的：苹果店是一个地区性的市政大楼，进出的都是同一类人。他们信仰的是共同的语言、态度和价值观念。乔布斯生前常把界面（Interface）这个词挂在嘴上，这个词给了我另一个联想——谁是世上最完美的甲方？

我问苹果总部健谈的工作人员：“世界上哪个logo最多人认识？是苹果吗？是麦当劳吗？是星巴克吗？”他们支吾以对。我将两根食指放在一起，叠成十字。我说：“毋庸置疑，一定是天主教所用的十字架！”他们靠近我说道：“我们同意苹果和市政大楼的概念。苹果是产品，宗教是信仰，这两种东西可以这样解释吗？”

这是我好几年都在瞎说的话：世界上最厉害的标志是天主教的十字架。

天主教比乔布斯早了两千多年懂得“Interface（界面）”的重要性。十字架是商标，可以放在屋顶上、书上，绣在衣服上，插在墓地里，出现在喜宴上，它代表的是一个经历了两千多年依旧动人的故事，和苹果、波音、空客一样有一个总部。苹果在帕洛阿托，天主教在梵蒂冈；苹果建立了苹果店和销售的渠道，梵蒂冈有的是教堂，各个区域还有大主教，教区主教等，穿上代表了他们阶级的制服。教堂里对光照的设计，增加了信众的崇拜，每个人手中的《圣经》，是最有效的入屋式直接行销（Direct Marketing），主

日学更不必说。最感人的是，信徒做得好做得对，就可以直达天堂，就像航空公司利用里数升舱一样。我是一个尊敬所有宗教信仰的人，以上所说的是直接的联想。

乔布斯深信，他的产品一定要做到出人意表，因此选择了Chiat/Day广告公司，他相信广告代表的是他的信念。1984年，苹果用举世知名的小说《1984》来推出匠心独特的个人电脑，为的是摆脱传统，重新厘定概念，以产品赢取尊重、归属感和不离不弃的关系。这也就是我说的公民式的互信、互动和共同进步。

我觉得，我可以在苹果“圣地”胡说八道，人生一乐也。

知道过去

知道将来

寻找未来的酵母

设计未来的城市

因为互联网的缘故，在科学研究、商品策划、城市建设、教育、医疗、银行、航空、生活方式等方面，世界出现了大规模的、前所未有的改变。互联网成为人类近代史上最重要的酵母。

全世界的市长都在想：我所管理的城市，十年后会是怎样的？与同等规模的城市相比，我们可以培养出更优秀的年轻人，打造出更有水准的科学家、创业家、教育家、音乐家、作家吗？

在谷歌和多伦多合作发展未来城市的一项提案中，他们提出了两个词“To Reimagine”和“The Internet Up”。前者是“重新幻想”的意思，后者则是“建基于互联网”之意。“The Internet Up” 就是以互联网为酵母的城市设计理念。

北京作为首都，是中国的象征和形象，是向世界展示中国的首要窗口。在《北京城市总体规划（2016年-2035年）》中提到：“本次城市总体规划编制工作坚持一切从实际出发，贯通历史现状未来，统筹人口资源环境，让历史文化和自然生态永续利用，同现代化建设交相辉映。坚持抓住疏解非首都功能这个‘牛鼻子’，紧密对接京津冀协同发展战略，着眼于更广阔的空间来谋划首都的未来。坚持以资源环境承载能力为刚性约束条件，确定人口总量上限、生态控制线、城市开发边界，实现由扩张性规划转向优化空间结构的规划。坚持问题导向，积极回应人民群众关切，努力提升城市可持续发展水平。坚持城乡统筹、均衡发展、多规合一，实现一张蓝图绘到底。坚持开门编制规划，汇聚各方智慧，努力提高规划编制的科学性和有效性，切实维护规划的严肃性和权威性。”

从这段话中，我深深地体会到数据及互联网络在未来城市、地域和国家发展方面的重要性。

策划未来的广告

前文中的英文单词“Reimagine”带给了我不小的启发。接下来让我们谈一谈同是“Re”开头的“Remarketing”。在这个小节让我们来说说未来的广告，探讨一下新消费者的重要性，新的消费习惯以及市场上将会出现的新消费模式。

未来，会有更多广告转投互联网，广告类型会侧重于自动化输送。编制程序（Programmatic Advertising）将会是更有效的传送环线，也是有效提高品牌知名度，更具策略地将广告和消费者对接的渠道。

广告公司要在信息传播的过程中向受众传输“以人为本”的品牌价值、品牌故事和品牌形象。人类如何靠智慧制造一个创新事物？无论是通过文字也好，图像也好，视频也好，都将会制造出新的体验，新的忠诚，新的模式和新的态度。

“说到底，广告包含了品牌价值、品牌故事和其他更具体验的元素。”这句话说得很对，互联网最后将会成为一个透明度高，可被信赖的传播平台，一切不老实的平台，将没有任何存在的空间。

广告从业者要增加互动，不能像以前那样慢条斯理地去写策略和创意，要懂得如何利用“设计思维”去构思创意，寻找配合的合作伙伴。未来的广告，一定要更具智慧和灵活性，去尝试，去实验。

未来绝对是利用高科技，以人为本去创造人类新价值的时代。

塑造未来的我

数据媒体发展日渐成熟，人们每天都会面对许多不利的消息，例如美国脸书在世界各地遇上一连串的法律挑战，腾讯在香港股票市场上的表现也一向很受人关注。电子媒体受到压力，扩张的速度大不如前。那将来的互联网对广告、销售和市场会带来怎样的影响？这是一个很值得思考的问题。

这本书记载了我在传统行业接触到的经验，这些经验还有什么价值吗？如今电子商务、电子信息、电子传播是否全数否定了传统的传播价值观？我可以确定，传统和电子媒介在日常生活之中所占的比重，一定会因为科技的改变做出相应的调整，但绝对不会被另一方完全取代。

我习惯在机场随意买书，买到什么就看什么。在纽约机场，我买了一本叫《模拟的复仇》（The Revenge of Analog）的书。这个书名吸引了我。当我们手握手机，相信电子乌托邦时代已经来临的时候，作者大卫·萨克斯（David Sax）还是相信模拟只是模拟，终究不能替代真实。几年前，我开始在《中国国家旅游》杂志写长篇文章的时候，全世界的人都说纸媒已死。可是作为一个作家，我还是会骄傲地去看印在纸上的字，细细感受一页页翻读时的乐趣。我百分百确信，对原创者来说，真实的一本书，一定比手机上的十万个字、一千张照片带来的鼓励更多。

写这本书的过程中，我想到什么就要立即写下来，所以我会三更半夜坐在床上写，在飞机上、火车上、洗澡的时候不断思考，吃饭的时候就停下来。急躁是不能被数字化的，睡不着不能被数字化，想念两个在外地生活的女儿也不能被数字化。吃饭可以被数字化吗？性爱可以被数字化吗？人的七情六欲有多少可以被数字化？

当我用真实的金钱去购买了真实的机票，去到了真实的地方，接触了当地真实的人，回来后剪辑了真实的视频，印刷了真实的书，却要真实地去面对人人都在起哄的“社交媒体”热潮，我真实地感到束手无策。一切都是建立于一个摸不着，看不见的“相信”。相信有几千万人会喜欢这样，有几百万人会喜欢那样，相信数字代表了成功或失败的事实。意见领袖代表了社会的品位和文化精神。写东西，做创意，做设计，到最后都是为了得到一个“赞”。我们的 GDP 会提高，双十一会买很多东西，我们更开心吗？有朝一日，我们会不会不再跑步，只以数字上的健康为评价健康的标准？

我们无法否定互联网和数字革命带来的进步，可是只要我还拥有跟我祖父一样的身体和灵魂，我眼睛所看到的，手指所碰触的，舌尖所尝到的，心里担心的，心里所爱的都不会变。广告也是一样，旧的沟通价值一定要利用数字科技去发扬光大

而不是被它完全代替，传统的广告文化有必要利用数字工具去大放异彩。大融合的时代已经出现。有朝一日，广告公司也许会变成产品感情的“研究和开发”（R&D，Research and Development）。销售策略的建立者，也可以是渠道的开发者，是中介，是利用数据说产品故事的人，也是安排送货收钱的人。一切皆有可能，为何不可？

我经常有这样的一个想法，将来广告公司的理念或许会像一座飞机场。产品和品牌是独具价值的航空公司，大家所搭乘的飞机型号可能一样，但目的地、服务态度、价格、乘客的要求和心情都可能不一样。尽管如此，大家的诉求却是一样的，即需要一条可以升降的跑道和管理完善的地勤系统。

传统结合数字，数字依附传统，设计出一切可能的设计师一定还是人，电脑可以帮助计算用多少的钢筋和泥，可是将钢筋和泥放在一起的也是传统的人。

我喜欢飞机、航空、旅游，想看更多的世界，也很想知道我的脑袋是否已经过时，是否被社交网络抛弃了。我是一个不愿意服输的人，所以我努力建立自己的旅游平台4Ours。如果《孤独星球》可以做到，我为什么不可以？我是一个幸运的人，一定可以做到，除非明天我要死去。

有个朋友问我如何看待将来的航空事业。我回家后做了一些构思，翻查了许多网页，得不到任何灵感。最后我决定，其实不该从航空业的范围出发，而应该先从消费者的利益这个角度做评估，再配合当刻的市场去想。

我将前文提到的工具都拿出来用，思考一家航空公司的社会角色、他们办事的心态、他们的需求和解决方法。我也在想，在一大堆可供选择的航班中，消费者会有什么期望。人类所有的决定，都基于自己的“为什么”。

现在的航空公司与将来的航空公司在需求方面会有什么区别？需求代表着一种还没有出现的新服务，一个新的航程安排等。一切的思前想后，都在指导着我去认同一个方向，改变现在的价值，缔造未来的竞争力。

我们要做一个“未来品牌”，世界上有没有企业可以不去想品牌未来的价值和市场占有率呢？事实上，世界上有很多不能够及时意识危机的企业，只能一天一天等待时机成熟，让“未来品牌”变成了“下一步品牌”，失去了快人一步的机会以及创新的动力。

互联网的出现，将资讯和生活推向了史无前例的高需求、高竞争的状态。旅游行业的蜕变，廉价航空的出现，都推动航空业两极化的趋势。正如达尔文所

说："能够生存下来的物种，并不是那些最强壮的，也不是那些最聪明的，而是那些对变化做出快速反应的。"

让我感慨的是，企业管理者什么时候可以更一心一意，知道自己制造的 IP有多大价值，不只关注今天可填满多少个空座位，而是深知每一个座位都可以为企业赚取好感，在客户忠诚度等方面进行增值。有远见的企业，必须营造自己的"未来品牌"，除非你想步诺基亚和柯达的后尘。



“我的工作是来告诉大家，
而不是要说服大家。”

结语

我很幸运

我跟大家一样，在冥冥中来到这个世界。我的祖母是个重男轻女、冷酷精明的人。爸爸没有大伯有本事，于是我和我的母亲、妹妹们都注定不可能太幸运。环境是这样告诉我的，开始的时候也的确如此。

万事总有好坏。小时候看到母亲遭到祖母的白眼和欺凌，这种敢怒不敢言的心态，竟然早早成为我生命中的第一个酵母，不停地发酵，要求我和冥冥中的安排作战，让我像导航一样不断重新定位自己。

我回顾自己害羞地躲在妈妈背后的童年，回顾自己离开家乡前往城市，去到香港，再去到满街嬉皮士的西方文化里。命运驱使我永远在赶路，极力摆脱无能乡下小孩的安排。少年的我丢掉了小渔村的乡音，学习城市的发音成为摩登的厦门小孩，做了少年先锋队的大队长。后来，我去了语言完全不通的香港，失去了做班长的荣耀，还考了个全班倒数第一。那时候我告诉自己，我要更努力地学习广东话，但这绝非一日之功，再加上还要学让人头疼的英文，于是我再次成为一个乡下小孩。

我知道我要改变自己的命运，于是我要求爸爸给我一张去加拿大的单程机票和第一年的学费。去了加拿大后，我洗碗、洗厕所、送咖啡，生活得很自在。可是在教室里，莎士比亚、拜伦、田纳西·威廉斯成为“恶魔”，更艰涩难明的英文让我又一次成为海外的“乡下人”。

几年后，我闭着眼睛也知道西餐餐具要怎么摆放，因为我当了四年的侍应生；我懂得如何调好喝的鸡尾酒，熟悉所有的摇滚歌曲，因为我在多伦多最有名的酒吧里卖酒。我已经可以跟妈妈在电话中说闽南话，去唐人街说广东话，在学校里说英语，偶然遇上一个台湾人还可以说普通话。我开始肯定，我接下来一辈子都会在困境中得到幸运。

我常跟人说我喜欢年轻人，因为他们没有老气横秋的死寂。我们要像年轻人一样，不屈从于所谓的“规矩”，有好胜心和拼搏心，不甘于寂寞。世界这么大，人生只有短短几十年，要抱着做“喷泉头”（Fountainhead）的心态，要相信“我思故我在”。

在离开广告公司二十年后，《Campaign亚太》杂志把我评选为过去二十年对亚太区广告事业最具影响力的九个人之一。这个认同比我在工作期间拿走四个金帆奖还要暖心。它让我更认清了一件事情，在我的内心深处，存在着许多让我的思想得以发酵的人和事：比如“乡下人”的战斗力，莎士比亚一个人的默默耕耘，还有为什么只有牛顿会思考苹果坠地。这些人和这些事，都让我尊敬。

一路走来，有人帮助过我，我也帮助过别人。离开智威汤逊后，我当时手下的五个团队里的十个正副组长，十之八九都登上了创意总监的位置。世上还有比这个记录更让我感到幸运的事吗？

每隔十年八年，我都会改变职业本性。我相信离开舒适圈去面对未知的不安，可以让我保持要做得更好的心态，心无旁骛去等待新酵母的出现。

无论是年轻人、中年人，还是上了年纪的人，生命其实就是一顿免费的午餐，永远在等着我们。幸运是自己给自己的，过去我给了自己很多。希望这本书能够有一页，可以让你找到一颗你在冥冥中注定要找到的酵母。那我就更开心了。

今天早上，我刚写完整本书的内容，心情很奇怪，感觉我有很多东西没有放进书里，有一种对不起读者，辜负了读者的感觉。所以，就想到写个结语。有前言就该有后语。

前言说的是酵母。Grace 告诉我要写一本有用的书，一本可以制造酵素的书。我的确是抱着这种心态，踏踏实实地写下每一个字的。

我完成后，战战兢兢地拿着初稿去见对我很严厉的前老板 Grace，要求她给我真实和残酷的评价。她说晚上才给我意见。以下是她对我这本书的看法：

“先思考，再发言。先阅读，再思考。”

——弗兰·勒博维茨

古往今来，人们都在思考“鸡和蛋”的谜题—— 先有鸡，还是先有蛋？这个等式的两个部分彼此关联，但是究竟是哪一方首先存在并导致了另一方的诞生？

先有鸡还是先有蛋，目前尚无定论，但似乎有一个科学的回答：蛋先于鸡。科学家说两只不同种类的鸟在一起生出了蛋，然后蛋孵化出了鸡。本书的作者吴文芳不同意。他认为先有鸡，才有蛋。不过我们这本书的目的，不是寻找最终的科学答案。

两件相互关联的事发生时，前者会导致后者的出现。在这本书里，作者借用“鸡和蛋”的问题，结合“刺激与反应”的原理来阐释广告市场营销中出现的许多情况。他探索了推理的过程：从一个刺激开始，创造出一连串的反应，就像烟火一样爆炸，划破黑暗，照亮宇宙，并产生巨大的兴奋。

在书中，他邀请读者们和他一起探索如何激励人去思考和行动。他像一个跳伞运动员一样进入他的发现之旅，以自由落体的姿势跳进开放的空间。

吴文芳的人生哲学是“不假思索”。不要被误导，认为他只是在尽情地抛撒随意的想法。他以一列有序的思维列车展示了深刻的、细致的、煞费苦心的结构，这些思维交织在一起并变得有意义。很多人认为自由落体跳伞需要高超的技巧，这是一个错觉。当你加入他的旅程，跟随他一起流动，你会感受到那种兴奋。

我问作者这本书是关于什么的，他说是关于刺激和反应的。的确，书中充满了刺激物，它们挑战读者做出反应。我鼓励你跳进去，张开四肢，睁大眼睛，享受自由落体的愉悦体验。

——唐御翎 Grace Atkinson
吴文芳在香港JWT任职ECD时期的上司

我还是不放心，又找了一个不是太熟识我，但两三年总会见一次面，经常鼓励我尝试新事物的人。他从全亚洲最成功的航空公司CEO的位置上跳了出来，专注于祖国投资发展战略，现在又开展了香港最庞大的慈善事业。我虚心要求他看完整本书，给我意见。 这是他的文字：

认识吴文芳大概是二十多年前的事。当时我在一家航空公司工作，为了让更多本地人接受我们的形象，于是找了广告公司合作。负责创作的林小琪提议拍几段电视广告，而且无论如何要请吴文芳来当导演。

在这个机会下，我认识了吴文芳，与他一拍即合、相见恨晚。当年那则广告大获成功。后来，我才知道吴文芳原来不仅是一位导演，还曾是知名广

告公司的创意总监。

之后，在电视上看到吴文芳创作的旅游节目，又在杂志上看了他的多篇文章。他兴趣多元， 经历丰富。 我们俩的很多看法虽然不尽相同，但吴文芳对生命的热爱，对社会的热情以及他为人处世的态度，都令我感动。他不遗余力地鞭策自己，通过创意寻找理想和人生意义。他的作品细腻，真诚有趣，让我于不同角度看世界，启发我的思维。 我希望吴文芳可以继续创作，给我们更丰富的分享！

——陈南禄
亚洲著名航空公司前CEO

我真的是受宠若惊。有人如此这般地鼓励我，我当然就不敢去偷懒，也因为这两个朋友，我决定要更加珍惜自己拥有的东西，更全面地去发展写作的能量。

我说过我是一个幸运的人，昨天晚上我找到了很切合我此刻心情的一句话，一个很有爱心的天主教的圣女说过的一句话：

“My job is to inform，not to convince.”

“我的工作是来告诉大家，而不是要说服大家。”

这太接近我患得患失的心情了，她的名字是伯尔纳德·苏比鲁（St. Bernadette Soubirous），我去过她家乡，就在法国南部的路德（Lourdes）。不仅如此，也去过她住过的地方。

我一生中遇过许多好人，这些好人大部分都是很有自信的人。因为他们的存在，我也很希望自己能尽量做个好人，而做好人的一个条件就是要想着鼓励其他人。

在这里，我有一个很想感谢的人，我要感谢纪文凤几十年前对我的错爱。

纪文凤（Leonie Ki）是香港广告公司的“大姐大”，“点止汽水咁简单！”就是出自她的手。Leonie和几个干劲十足、创意十足的朋友创办了人民广告（People Advertising）。当时，葛瑞传众广告公司（Grey Advertising）有意进军亚洲，于是在1978年入股People Advertising，成立

了香港精英广告公司（People and Grey Advertising）。1992年，Leonie开拓了内地市场，与北京中信国安集团成立了精信广告公司 。

Leonie在香港精英广告公司时，曾邀请我加入她的团队。我去了三个月，因为客户的背景很不一样，我工作时的心态差别很大，于是决定害羞地和纪小姐请辞。当时她非但没有给脸色我看，而且没有提她等了我三个月，只笑着告诉我：“继续努力做创意呀！”

四个星期后的一个周五，是我上班的最后一天。那天晚上，她约了公司的员工，在马会的餐厅里聚餐欢送我。在惊讶之中，她送了我一支万宝龙钢笔以及下面这封信。

我要感谢所有骂过我和对我好的人。

PEOPLE &
GREY

July 17, 1987

People & Grey Advertising Limited
Ka Cheong Building, 1/F,
1 Sunning Road,
Causeway Bay, Hong Kong
Telex 63930 PGOAD HX
Fax 5-771315
Tel 5-771875
5-7954609 (Night Line)

Mr. Willde Ng,
PRESENT.

Dear Willde,

We have pleasure in confirming your appointment as follows :

1. You are employed as 任你要, at a monthly salary of 任你要, starting 任你.
2. Your salary will be revised annually, increment based upon merits.
3. You are entitled to a 13th month bonus for every full year of service, at Chinese New Year.
4. You are entitled to two weeks (10 working days) annual leave per full year service.
5. You are entitled to join the Company's medical insurance scheme, after three months.
6. Your office hours are from 9:00 a.m. to 5:30 p.m. Mondays to Fridays, with lunch hour from 1:00 to 2:00 p.m. You will be required to work on Saturdays and holidays, when and if necessary.

Please sign and return the duplicate of this letter to us, to confirm that you understand and agree to the terms of employment. The top copy is for your own reference.

Yours faithfully,

Leonie Ki
Creative Director

Aarhus
Amsterdam
Auckland
Bangkok
Bombay
Brussels
Buenos Aires
Canberra
Caracas
Chicago
Copenhagen
Detroit
Dusseldorf
Geneva
[illegible]
Gothenburg
Halmstad
Hong Kong
Jakarta
Johannesburg
Kuala Lumpur
Lima
London
Los Angeles
Madrid
Malmo
Manila
Melbourne
Mexico City
Milan
Minneapolis-St. Paul
Montevideo
Montreal
New York
Oslo
Paris
San Francisco
Santiago
Singapore
Stockholm
Sydney
Taipei
Tokyo
Toronto
Vienna

赢，并不是生命的一切，

想要去赢，才是！

—— 文斯·隆巴迪（Vince Lombardi）

Table of Contents